الإنتاجية القصوى

عزز نتائجك وقلل ساعات العمل



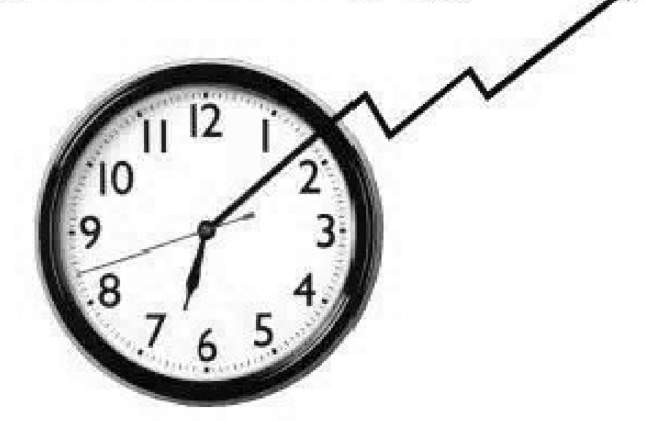
دروس في الأداء العالي
من أحد أكفأ المديرين التنفيذيين



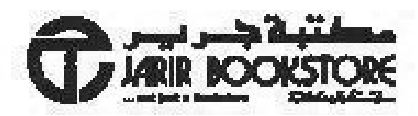
روبرت سي. بوزن

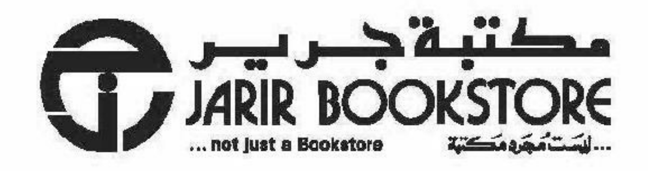
الإنتاجية القصوى

عزز نتائجك
وقلل ساعات العمل



روبرت سي. بوزن





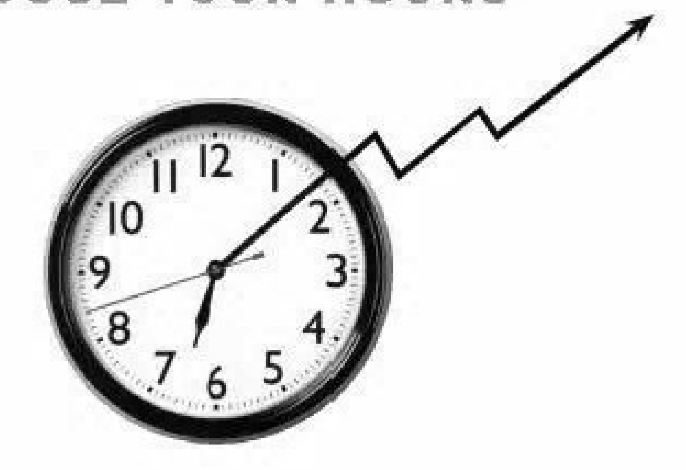
للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

EXTREME PRODUCTIVITY

BOOST YOUR RESULTS, REDUCE YOUR HOURS



Lessons on High Performance from a Highly Effective Executive

ROBERT C. POZEN





صيغة مجرّبة لتطوير أدائك مقدمة من أحد أنجح وأكثر التنفيذيين إنتاجية في مجال الأعمال في العالم.

قام **روبرت بوزن** بتدريس مقرر تدريسي كامل في كلية هارفارد للأعمال بينما كان يشغل منصب رئيس مؤسسة خدمات مالية عالمية. قام بتأليف ستة كتب وكتابة مئات المقالات، وقام بتنشئة عائلته برفقة زوجته لمدة تزيد على أربعة عقود، وقام بالعمل في العديد من المؤسسات الخيرية المحليّة والشركات العامة. يعتبر بوزن أحد أساتذة الإنتاجية ـ عمل بشكل أسرع وأذكى من أي من حوله لمدة تزيد على أربعين عامًا.

في هذا الكتاب، يكشف بوزن أسرار تحقيق الإنتاجية والأداء المرتفع في محل العمل. هذا الكتاب يصلح لكل من يشعر بالإرهاق بسبب حمل العمل ويواجه عددًا ضخمًا من المتطلبات والمشروعات ذات المواعيد الزمنية الدقيقة. بعرضه حلولًا لجدول أعمال مليء بالاجتماعات المملة وكومة متراكمة من الرسائل الإلكترونية، فإن هذا الكتاب يفسّر كيف يمكن تحديد أولوياتك ومطابقتها بكيفية إنفاقك للوقت.

يوضّح بوزن أنه لكي يتمكن الاحترافيون من أن يكونوا منتجين حقًا، يجب أن يقوموا بتغيير حاسم في منظومتهم الإنتاجية: بدءًا من ساعات العمل إلى النتائج التي يتم تحقيقها. يقوم بوزن بمساعدة الناس من جميع المراحل في مساراتهم الوظيفية بمعرفة كيفية الكتابة والقراءة وصنع عروض تقديمية أسرع وأكثر فاعلية.

يتيح بوزن أفكارًا عملية للاحترافيين حول كيفية استخدام وقتهم بشكل فعّال في المكتب. وفي الوقت نفسه عيش حياة شخصية منتِجة ومكتملة.



روبـرت سـي. بـوزن محاضـر رئيسـى في كليـة هارفـارد للأعمـال وزميل أول لمعهـد بروكينج. كان "بـوزن" يحتـل منصـب رئيسـ شركـة إم إف إس لإدارة الاستثمـارات ونائـب رئيسـ شركـة فيديلتي للاستثمارات. كما كان عضوًا في اللجنة التي وضعها الرئيسـ بوشـ لإصلاح نظـام الضمـان الاجتماعي وكان أيضًـا ممثـلًا للشئـون الاقتصـاديـة لولايـة ماساتشوستسـ. شغل أيضًـا مساعد المستشار العام للجنة الأمريكيـة للسندات والتبادل، وكان شريكًا في مؤسسـة كابلـن ودرايسديـل ومقرهـا واشنطـن العاصمـة. قـام بتأليـف ستة كتـب، ويعيشـ برفقة زوجته في بوسطن، ماساتشوستسـ.

شكر وتقدير

أود أن أوجّه خالص شكري لأصدقائي وزملائي الذين اقتطعوا وقتًا من جدول أعمالهم المزدحم لقراءة الْمسَوَّدات الأولية لهذا الكتاب. لقد كانت تقييماتهم واقتراحاتهم مفيدة جدًّا في إخراج الكتاب في شكله النهائي. هؤلاء القراء السبعة هم "بيث أرجي"، "لينا جولدبرج"، "تريسا هاماتشر"، "جيريمي كاجان"، "بيتر كاوفمان"، "لورين بايل"، "ريتش ويتزيل". لم يكن "جيمس ليفين" مجرد قارئ للمسودات مبديًا رأيه، ولكنه قام أيضًا بدور وكيل أعمالي بشكل رائع.

أريد أيضًا أن أوجه شكرًا خاصًّا إلى "كاثي هولاب"، التي ساعدتني في تحرير هذا الكتاب ـ من خلال مجهوداتها، أصبح هذا الكتاب مختصرًا وأكثر تنظيمًا وأكثر متعة في القراءة.

أود أيضًا أن أشكر الأشخاص التالي ذكرهم لمراجعة مسودة أخيرة من مخطوطة الكتاب: "سارة بتراس"، "راتشيل برانوين"، "كاثلين ميكوفيتش"، "مورين ليري ـ جاجو"، "ماري إلين هاموند".

أود أن أعبر عن تقديري الخاص لمؤسسة إم إف إس لإدارة الاستثمارات، وأخص بالذكر "كورتني ماهوني" لدعمها الإداري الرائع لهذا الكتاب.

وأخيرًا، فأنا ممتنّ للغاية إلى "لوكاس جودمان"، مساعدي البحثي اللامع؛ حيث قام "لوكاس" بمجهود رائع في بحث مجموعة متنوعة من الموضوعات وكتابة مسودات أوليّة للعديد من القصص الجانبية ودمج العديد من المراجعات الخاصة بي في المخطوطة الأصلية للكتاب. وقام بكل هذا بسرعة وبإخلاص شديد ودماثة خلق؛ فهو مثال رائع للإنتاجية الشخصية.

مقدمة

يسألني الناس غالبًا كيف أنجز الكثير من الأمور! خلال معظم الوقت في السنوات الخمس الفائتة، شغلت وظيفتين بدوام كامل - عملت رئيسًا لمؤسسة إم إف إس لإدارة الاستثمارات، ومدرسًا متفرغًا في كلية هارفارد للأعمال. كنت أعمل أيضًا في مجلس الإدارة لشركتين ذواتَيْ أسهم مطروحة للاكتتاب العام (ميدترونيك ونيلسن) ومؤسسة رعاية صحية (كومونويلث فاند) ومركز بحوث طبية (مركز هارفارد للبحوث العصبية). في الوقت نفسه، استطعت كتابة ثلاثة كتب (من بينها هذا الكتاب) ونشر ما يقرب من مئات المقالات في الصحف والمجلات. خلال كل هذا، حافظت على علاقة متينة بزوجتي وطفليَّ على مدار 35 عامًا، وكذلك علاقتي بشبكة كبيرة من الأصدقاء والأقارب.

ورغم أن تعدد الأدوار لم يبدُ أمرًا غير اعتيادي بالنسبة لي، كان محررو مجلة **هارفارد بيزنس ريفيو** "إتش بى آر" معجبين بهذا وطلبوا استضافتي وسؤالي حول سر إنتاجيتي. وعندما أثارت هذه المقابلات صدى إيجابيًّا واسعًا في عالم المدونات، فإن محرري المجلة طلبوا مني كتابة مقال قصير يلخص مبادئ الإنتاجية الخاصة بي. وحصلت أيضًا على ردود فعل أكثر حماسًا تجاه تلك المقالات. كان الكثيرون يستوقفونني في المطارات للحديث عن الإنتاجية, وقام أحد الأساتذة في معهد ماساتشوستس للتقنية "إم أي تي" بشكري لتحسيني عاداته الخاصة بالقراءة.

ورغم ذلك، وبسبب أن المقال كان يتحدث عن الإنتاجية الشخصية بشكل عابر وسطحي، قررت تأليف هذا الكتاب. وبتأملي الإنتاجية خلال مساري الوظيفي، يمكنني سرد عدد من النقاط والطرق المنهجية التي ساعدتني على أن أحقق نجاحي. ولكن ما كان أكثر أهمية هو إدراكي في مرحلة مبكّرة من مستقبلي الوظيفي أن النجاح لا يأتي فقط من العمل الشاق والتخطيط بعناية رغم أهمية كلا العنصرين - وإنما يعتمد النجاح بشكل كبير على منظومة التفكير السليمة: التركيز على النتائج التي تخطط لتحقيقها، أكثر من ساعات العمل التي تعملها. النتائج هي أكثر ما يهم رئيسك وعملاءك وزملاءك في العمل.

ما الإنتاجية الشخصية؟

دعونا نبدأ بما نعنيه بكلمة "الإنتاجية الشخصية". أعني بها **"كمية نتائجك وجودتها في تحقيق ما تهدف له".** لن أحاول أن أملي عليكم ما يجب أن تكون تلك الأهداف، ولكني سأقول إنه يجب أن يتم تحديدها بوضوح وتحديد أولويتها النسبية. ربما تتطلع لتسلّق السلم الوظيفي في شركتك بأسرع ما يمكن، أو تبحث عن الموازنة بين حياتك الشخصية وحياتك العملية. في كلتا الحالتين، سوف يعود إنجاز المزيد في أثناء ساعات عملك بالنفع عليك.

هذا الكتاب لا يطلب منك أن تتبنى فلسفة جديدة في الحياة لكي تكون ناجحًا، ولا يطلب حتى أن تتبنى نظامًا متكاملًا للإنتاجية الشخصية، وإنما يحوي اقتراحات محددة وعملية لزيادة إنتاجيتك في العمل، ويمكنك انتقاء واختيار أي أساليب مقترحة تبدو أكثر فائدة لك.

الاقتراحات المذكورة في هذا الكتاب أكثر شمولًا من تلك التي يذكرها أي كتيب حول إدارة الوقت، بتأكيدها على المهام الاعتيادية مثل ترتيب ملفاتك. ورغم أن إدارة الوقت عنصر مهم في عملية الإنتاجية الشخصية، فإنها ليست العنصر الوحيد المهم، فينبغي على أي مجموعة من الاقتراحات المفيدة خاصة بالإنتاجية أن تغطي نطاقًا واسعًا من الموضوعات كما يفعل هذا الكتاب - على سبيل المثال، تحديد الأهداف لمسارك الوظيفي وتنمية مهارات مثل الكتابة الفعّالة.

وبشكل أكثر واقعية، فإن الكتاب يدفعك لتبني منظومة عمل مختلفة وكذلك اتّباع أساليب راسخة.

وكما أسلفت، لكي تصبح منتِجًا، يجب أن تركّز على النتائج التي تريد تحقيقها، لا على عدد الساعات الذي تقضيها في العمل. وللأسف فإن هذه المنظومة تتعارض مع نظام العمل بمقابل الساعة في المحاسبة أو شركات المحاماة والتأكيد على قضاء ساعات العمل داخل المكاتب في معظم الوظائف.

وأخيرًا، فإن هذا الكتاب لا يخدع القارئ. ففي ثلاثينيات القرن التاسع عشر، اقترح بعض المؤلفين أنه يمكن للمرء تحقيق النجاح فقط عن طريق اتباع حمية غذائية محددة والنوم على سرير صلب أو الامتناع عن النشاطات الضارة1. ومؤخرًا، فقد اقترح آخرون حلولًا سريعة مثل عقد اجتماعات قصيرة أو عمل ساعات قليلة خلال الأسبوع. لا توجد حلول سحرية في هذا الكتاب؛ فمعظم الاقتراحات التي أذكرها في هذا الكتاب تدعو للتفكير الشديد والسلوك المنظّم وممارسة هذا لفترات طويلة.

نصيحة عملية ومحددة

تم تقسيم هذا الكتاب إلى خمسة أقسام رئيسية، يتكون كل منها من فصلين أو ثلاثة فصول. تتضمن نهاية كل فصل نصائح سريعة عملية ومحددة - والتي تمثل دروسًا يجب تعلمها.

- الجزء الأول يخبرك بالأفكار الثلاثة الكبيرة التي تمثل أساسًا لهذا الكتاب، وهي تحديد الأهداف بأولويات واضحة، والتركيز على النتائج النهائية، وعدم تضييع المجهود بما يضيع الوقت.

- الجزء الثاني يساعدك في إنجاز أولوياتك بطريقة منظمة. يحتوي هذا الجزء على فصول تناقش تنظيم نظامك اليومي, وإدارة جدول السفريات الخاص بك, وإقامة اجتماعات ذات فعالية.

- الجزء الثالث يساعدك في تطوير ثلاث مهارات شخصية أساسية لكي تصبح محترفًا ناجحًا، ويحوي فصولًا تتحدث عن تطوير إدراكك الناتج عن القراءة والقدرات الخاصة بالكتابة والتحدث للعامة بفاعلية.

- الجزء الرابع يساعدك في اجتياز التحديات المؤسسية التي تواجه الإنتاجية الشخصية. يشمل هذا الجزء فصولًا تتحدث عن إدارة مرءوسيك، من خلال تفويض مهام لهم لمرءوسيك والتعامل بشكل جيد مع رؤسائك.

- الجزء الخامس يمدك بإطار عملي لصنع قرارات بعيدة المدى تخص مستقبلك الوظيفي. يحوي هذا الجزء فصولًا تتعلق بتعظيم الخيارات المتاحة أمامك والنجاح السريع في تغيير العالم وتحقيق توازن مرضٍ بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

الدليل المعرفي للعامل لتحقيق الإنتاجية

قمت بكتابة هذا الكتاب لكل أنواع الاحترافيين في العمل - أولئك الذين يستخدمون عقولهم في العمل بشكل أساسي، ويتضمن هذاالمحاسبين ومبرمجي الحاسوب والأطباء والمهندسين والمستثمرين والمحامين والمسوِّقين وعلماء النفس وسماسرة العقارات وبائعي التجزئة والعلماء والمدرسين إلخ. ورغم أن الجزء الأعظم من الأمثلة المذكورة في الكتاب مأخوذ من عالم التجارة،

فإن معظم الدروس في الكتاب تناسب الاحترافيين في المؤسسات الأخرى: كالمعاهد التي لا تهدف للربح والمؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الحكومية. مهما كان محل عملك، من المحتمل أن تواجه العديد من التحديات ذاتها في تقسيم وقتك وإجراء الاجتماعات والتعامل مع النظم البيروقراطية.

ورغم أن كل جزء في الكتاب يخاطب كل الاحترافيين أصحاب الأعمال، فإن بعض الفصول بشكل خاص تتعلق بمجموعات من العاملين في مراحل معينة في مساراتهم الوظيفية. أولئك من لا يزالون في بداية مرحلة العمل باحترافية ربما يولون اهتمامًا خاصًّا للفصول التي تتحدث عن تخطيط المستقبل والكتابة المهنية. أما أولئك الذين يتسلقون السلم الوظيفي فربما تثير اهتمامهم الفصول التي تتحدث عن الإدارة بشكل رأسي، أي التعامل الإداري مع الرؤساء والمرءوسين. أما كبار الموظفين التنفيذيين فربما يفيدهم بشكل خاص الفصول التي تتحدث عن السفر ذي النتائج الفعالة والخطب المؤثرة. للحصول على أقصى استفادة من هذا الكتاب، يجب أن تركّز على الأقسام التي تهمك بأكبر درجة.

طريقي لتحقيق الإنتاجية: كيف تعلمت أن أكون منتِجًا؟

قبل أن نبدأ في أول جزء من هذا الكتاب، أريد أن أشاركم تاريخي فيما يتعلق بكيف تعلمتُ أن أكون منتجًا. وعلى عكس معظم أساتذة الإنتاجية، لم أكن أحد المستشارين في هذا المجال؛ بل قمتُ بتطوير أساليبي الخاصة بالإنتاجية بالعمل في العديد من المؤسسات وعلى العديد من المستويات. ولاحقًا، في مساري الوظيفي، عندما توليت منصب مدير مؤسسة، كنتُ قادرًا على استغلال موارد مؤسسية ضخمة. ولكن في بداية مساري الوظيفي، كنتُ أعمل وحيدًا أو بصحبة نظرائي، وأحيانًا كنت أضطر للتعامل مع رؤساء صعاب المراس.

تربيت في عائلة تمتلك قدرًا كبيرًا من النظام والتنظيم. ترك أبي المدرسة الثانوية وقام بالعمل رجل مبيعات متنقّلًا لتسويق الملابس الرجالية. كانت أفضل المراحل في مساره الوظيفي هي عندما عمل ضابطًا في الجيش في أثناء الحرب العالمية الثانية. وبعد أسبوع من العمل رجل مبيعات متنقّلًا، كان يعمل على تفقّد منزلنا للتأكد أن كل شيء في مكانه الصحيح، مسترجعًا أيامه التي قضاها في الجيش.

وبينما كان والدي يمثل النظام لأقصى درجة، كانت أمي تمثل قدوة أفضل في الإنتاجية. قامت أمي بالمحافظة على سريان أمور المنزل بشكل سلس, وكانت تعمل مسئولة حسابات في شركة تأجير معدات. في الحقيقة، كانت مديرة ذكية رغم أنها لم تمتلك المال الذي يمكنها من الالتحاق بالجامعة. كافحت أمي من أجل أن أحصل على شهادة التعليم العالي، وكذلك أخواي (اللذان أصبحا إخصائيين في أمراض القلب).

الرحلة من بريد جبورت إلى هارفارد

بعد أن درست في مدرسة ابتدائية هادئة، اضطررت للتعامل مع بيئة أشد صعوبة في المرحلة الإعدادية. هناك تعلمت كيف أتعامل بالمهارات المكتسبة من التعامل مع بيئة الشارع وتعاملت مع عدة مواقف كانت تهدد صحتي الشخصية والإنتاجية. بينما كنتُ أقف في الملعب يومًا ما، اقترب مني "آل" - وهو متنمّر في الخامسة عشرة من عمره - من الفصل الخاص بالصف السابع. أخبرني "آل" بأنه يجب أن أحضر قطعة من الشيكولاتة على هيئة أرنب كل يوم جمعة للفصل من أجل "الحماية". قمت بكل سذاجة بطرح سؤال:"الحماية ممن؟". أجابني: "مني؛ حيث توجد يوم الجمعة العديد من المطارق في فصل الصناعات".

قلت:"آل ... أراهن أنك لاعب كرة قاعدة ماهر". حينها بدأ "آل" في التفاخر بقدراته، فقمت بتحديه في القيام بمباراة فرد لفرد في كرة القاعدة. وكانت الصفقة التي عقدتها معه كالآتي: "إذا ربحتَ أنت، فسأحضر لك أرنب الشيكولاتة كل يوم جمعة. أما إذا ربحتُ أنا، فستحضر أنت الشيكولاتة". ولحسن الحظ فقد ربحت تلك المباراة، وتركني "آل" لحالي، رغم أنني لم أجد الشجاعة لأسأله إحضار تلك الأرانب المصنوعة من الشيكولاتة.

عندما كنت في أول سنة دراسية في المرحلة الثانوية، كان أبي قد تم تسريحه من عمله لأول مرة من عدة مرات تالية. كان من المؤلم رؤيته كرجل يملؤه الفخر وحاصل على القليل من التعليم الحكومي يبحث عن وظيفة. ولذا حاولت أن أسهم بشكل مادي في شئون المنزل، وخلال معظم فترة دراستي الثانوية، كنت أعمل في وظيفتين في الوقت نفسه الذي كنت فيه منضمًّا لفريقي التنس والسلة. في أيام الثلاثاء والخميس والأحد، كنتُ أدرس اللغات الشرقية في معهد محليّ، وأما أيام الاثنين والأربعاء والجمعة، كنتُ أعمل صبي تخزين في أحد المخازن المحلية.

مع وجود كل تلك الالتزامات، كان لزامًا عليَّ أن أتعلّم كيفية استغلال وقتي بشكل فعّال. ولحسن الحظ، أو لسوئه، لم تكن مدرستي الثانوية كثيرة المتطلبات الدراسية. ولذا وبما أنني كنت منشغلًا للغاية بعد انتهاء المدرسة، فقد تعلّمت القيام بالعديد من المهام في وقت واحد؛ حيث كنت أؤدي فروضي المدرسية في أثناء الحصص المدرسية التي كان يتم فيها شرح مواد تثير الملل. كانت مدرستنا مكانًا غير ملتزم بالقوانين؛ حيث لم يكن متوقعًا بالنسبة لمعظم الطلاب أن يذهبوا للكلية وكان مستوى التعليم منخفضًا بشكل عام. ونتيجة لذلك، فإنني كنتُ مجبرًا على تعلّم كيف أعلّم نفسي. واتضح لاحقًا أن هذه مهارة مفيدة للغاية في مرحلة الجامعة والمسار الوظيفي. اكتسبت معرفة تحليل المشكلات والإتيان بحلول محتملة بدون الحصول على إرشاد كبير من المدرسين أو المشرفين.

على سبيل المثال، كان من يدرِّس المواد العلمية - وهي الكيمياء والأحياء والفيزياء - هو مدرس واحد. في كل مقرر دراسي، كان يتبع الطريقة نفسها: في بداية كل حصة دراسية، كان يقوم بتحديد عشرة أو عشرين مسألة يطلب حلها بنهاية اليوم الدراسي, ثم يقوم بترك الفصل لما تبقى من الحصة الدراسية. وعندما نكون بمفردنا، كنا نقوم بمراجعة الصفحات المتعلقة بتلك المسائل في الكتاب الدراسي ونتناقش معًا ونحاول أن نقوم بحلِّها. وبدا أننا عثرنا بدون قصد على نموذج تعليمي منتِج: تمثله مجموعات صغيرة تتفاعل فيما بينها لتطبيق أفكار عامة على مواقف واقعية.

كان هناك أحد المعلمين الملهمين في مدرستي الثانوية، كانت مدرسة لغة إنجليزية تسمى "هيلين سينتو"، والتي علمتني أهمية العثور على مرشد ليساعدني على التفكير في مستقبلي الوظيفي. اقترحت بعض الكتب لأقرأها وكانت تقوم بتصحيح أوراقي عن كثب. بثت الثقة والشجاعة بداخلي لأقدم أوراق قبولي في جامعة هارفارد؛ حيث كنتُ محظوظًا وقُبِلَت أوراقي, ومُنحتُ العديد من المنح الدراسية والإعارات.

عندما التحقت بهارفارد، وجدت نفسي مباشرة أواجه الطبقات الاجتماعية المرموقة للمرة الأولى. كان نصف الطلاب تقريبًا قد ارتاد مدارس خاصة، والنصف الآخر ارتاد مدارس ثانوية في الأحياء الغنية. أصابتني الرهبة من الإعداد الدراسي والمصادر المعرفية التي كانت متاحة لزملائي، ولذا قررت أن أرتقي بعملية التعليم الخاصة بي.

في الوقت الذي كان يمتلك فيه العديد من زملائي وقت فراغ يشغلونه باهتماماتهم الاجتماعية والفكرية، كان يجب عليّ إيجاد وظيفة خلال فترة دراستي في الكلية. كنت أعمل أمين مكتبة في الفترة الليلية, وقمت بالتسويق الإلكتروني وقمت بالبحث الإسكاني لمؤسسة استشارية في بوسطن.

للتوفيق بين كل تلك الوظائف ودراسة مقرر دراسي متعدد الاختصاصات، تعلّمت كيف أقرأ وأكتب سريعًا بالتركيز على المنتَج النهائي. تخرّجت بامتياز مع مرتبة الشرف، في الوقت الذي كنتُ فيه أكتب الصفحة الرئيسية **لهارفارد كريمسون** وأقوم بقيادة فريق كرة السلة في لويل هاوس.

بعد التخرج، لم أكن متحمسًا للعمل في مجال التجارة والأعمال. كنتُ مهتمًّا أكثر بحركتين اجتماعيتين كبريين ظهرتا في الستينات من القرن العشرين: الارتقاء بالحقوق المدنية، وإيقاف الحرب في فيتنام. للنضال في تلكما الحركتين، التحقت بكلية ييل للقانون، والتي دبرتُ مصاريف الدراسة فيها عن طريق التدريس بجانب المنح والإعارات. كنت أعمل في مجلس إدارة وتحرير **يال لو جورنال**, وعملت في مجموعة إسكان غير هادفة للربح. وتملكني الحماس أيضًا حول المجال النامي آنذاك الخاص بالقانون وعلوم الاقتصاد، والذي أشعل حماسي بالأنظمة المالية. وبامتلاكي جدول أعمال مزدحمًا بهذا الشكل، أصبحت خبيرًا في إدارة وقتي بشكل فعّال.

بعد مرحلة الكلية، قمت مباشرة بتدريس علوم القانون والاقتصاد في جامعتي نيويورك وجورج تاون. وخلال ما يقرب من أربع سنوات في مجال التدريس الأكاديمي، قمت بنشر كتابين وعدة مقالات علمية خاصة بموضوع التنظيم المالي. وبرغم أنني كنتُ أستمتع بالتدريس، بدا أن الناتج من وراء ما أدرِّسه له تأثير عملي ضعيف. وعندما أصبحت الهوامش أطول من النص في آخر مقال لي، قرّرت الانتقال لواشنطن لأشغل منصب مساعد المستشار القانوني للجنة السندات والتبادل (SEC).

كانت هذه أول تجربة لي مع البيروقراطية الحكومية؛ حيث كان للعديد من الناس رأي في كل قرار مهم يتم اتخاذه. وكرد فعل لهذا، ساعدت في تطوير إجراءات عملية لتنسيق مساهمة كل قسم فيما يخص الاقتراحات الخاصة بالقوانين. وتعلمت كيفية التصفح السريع لمذكرة أعمال طويلة لاختيار الموضوعات المهمة التي تتطلب النقاش بين أعضاء اللجنة.

وبسبب احتياجي لإعالة عائلتي الناشئة، أصبحتُ شريكًا في شركة قانونية تسمى كابلن ودرايسديل، ومقرها واشنطن العاصمة. ورغم أنني قد أسست إجراءً ناجحًا لتقديم النصيحة للمؤسسات المالية، فإنني كنتُ كارهًا نظام العمل بالساعة؛ فكلما كنتُ أحل المشكلات بشكل أسرع، كنتُ أحصل على مال أقل! وبدا أن العملاء لديهم عمل أكثر أهمية، ويمكنهم الحصول على أسهم ملكية في شركاتهم. وعلى العكس من ذلك، فإن المقابل الذي كان يحصل عليه المحامون كان مرتبطًا بعدد الساعات التي يعملونها داخل المؤسسة، وكانت جداولهم خاضعة لأهواء عملائهم.

في أواخر عام 1986، حصلت على فرصة كبيرة: كانت مؤسسة فيديليتي للاستثمارات تبحث عن مستشار قانوني جديد، وكانت لديَّ أسباب عائلية تجعلني أريد العيش في بوسطن. بعد العديد من المقابلات الشخصية، حضرت عشاء خاصًّا مع "نيد جونسون"، رئيس مؤسسة فيديليتي. وعندما حان وقت التحلية، قمت بسؤال "نيد" إذا كان من الممكن أن أحصل على وصف وظيفي لما سأقوم به, فأجابني "نيد": "هل تريد وصفًا وظيفيًّا؟ إنه بسيط جدًّا. فكر فيما يجب أن يتم القيام به وافعله!"، فوقّعت فورًا للعمل في المؤسسة.

في مؤسسة فيديليتي، ترقيت في المناصب الوظيفية، وأصبحت رئيسًا تنفيذيًّا ونائب رئيس الإدارة قبل التقاعد في عام 2001. هناك تعلمت الكثير عن الإنتاجية داخل منظمة تعتمد على اللامركزية بشكل كبير وحافظت على روح التزامية كبيرة. عندما قرر "نيد" البدء في مجال جديد مثل مجال الاتصالات، كان يريد تأسيس شركة بحيث يكون المديرون فيها لديهم حصة في ملكية الشركة. قمت بحذو خُطَى "نيد": كلما ازداد عدد أعضاء فريق الاستثمار، كنتُ أقوم بتقسيمه لمجموعات أصغر: مجموعة النمو وأسهم القيمة، شركات صغيرة وكبيرة، وهكذا.

عندما اقتربت من نهاية عملي في مؤسسة فيديليتي، أردت أن أشارك بشكل أكبر في نقاشات السياسة العامة، ولكن كان لا يزال عليّ أن أقوم بالتوفيق بين ذلك وبين ضغوط وظيفتي اليومية الشاقة. ولذا بدأت في القيام بمهام متعددة خلال النهار والعمل على مشاريع السياسة في عطلات نهاية الأسبوع. في عامي الأخير في فيديليتي، ألفت كتابًا عن صناعة الاستثمار المشترك وعملت رئيسًا للجنة تقوية الأمن الاجتماعي.

خلال العقد الأخير، تحولت من أداء المهام المتعددة إلى شغل وظائف متعددة. في عام 2003، قمت بالتدريس في كلية هارفارد للقانون وعملت سكرتيرًا للشئون الاقتصادية في فترة تولي "ميت رومني" منصب حاكم ماساتشوستس في ذلك الوقت. وعندما واجهت المحافظ بحقيقة وجود عجز في الميزانية وصل لثلاثة مليارات دولار، طلب مني أن أشرف على المؤسسات التي تقوم بنشاط اقتصادي من خلال منصب يُطلق عليه "سكرتير أول". تعلمت الكثير من الدروس التي تخص حكم الولاية, ومن تلك الدروس أن الأزمات دائمًا ما تكون حافزًا جيدًا للتغيير. في أول عام، قمنا بالتغلب على عجز الميزانية بشكل أساسي عن طريق تقليل النفقات، وقمنا أيضًا بزيادة العائد بدون تغيير معدلات الضرائب بواسطة زيادة المصاريف التى يتحملها المستخدم وإغلاق نقاط الضعف فيما يخص الضرائب.

في عام 2004، أنهيت عملي مدرسًا في كلية هارفارد للقانون؛ حيث أصبحت رئيس مجلس إدارة متفرغًا لمؤسسة إم إف إس لإدارة الاستثمارات. وقد تم توظيفي من قبل المدير التنفيذي للمؤسسة، "روب مانينج"، والذي كان يعمل جاهدًا لمواجهة تعرض المؤسسة لتنفيذ حكم صادر عن لجنة السندات والتبادل. قمنا، أنا و"روب"، بتكوين شراكة عظيمة بتنظيم دقيق للمهام. كان هو مسئولًا عن "الشئون الداخلية"، يدير العمليات الأساسية في الشركة، كتلك التى تخص محترفي الاستثمار والمكاتب الإدارية والميزانية إلخ. أما أنا فكنت مسئولًا عن "الشئون الخارجية"؛ حيث كنت أتعامل في الشئون التي تخص أجهزة التنظيم ومديري صناديق الاستثمارات وعملاء المؤسسات - كان هذا تعاونًا فعالًا بحق. وبمساعدة فريق إداري رائع، تضاعفت الأصول التجارية المدارة خلال ثماني سنوات.

خلال فترة عملي في إم إف إس، بعد أن استقرت أحوال الشركة قليلًا، أتيح لي الوقت للمشاركة بشكل فعّال في النقاشات العامة الخاصة ببعض السياسات. على سبيل المثال، في عام 2005، قمت بصياغة عرض تدريجي لإعادة لجنة الأمن الاجتماعي للإيفاء بديونها. في عامي 2007 – 200، ترأست لجنة الاستشارة لتطوير التقرير المالي، والتابعة للجنة السندات والتبادل، والتي قامت بإصدار قرار بالإجماع يتضمن توصيات عديدة تم تبنيها بالفعل. كان سر نجاحنا: أننا قمنا بإصدار تقرير مؤقت في منتصف الفترة المحددة وحصلنا على تغذية مرتدة مفيدة من المنظمين المعتادين فيما يخص مسودات العروض الخاصة بنا.

والآن، وأنتم على دراية برحلتي للإنتاجية، حان الوقت للبدء في رحلتكم الخاصة. أينما كنتم في مساركم الوظيفي، أتمنى أن يساعدكم هذا الكتاب في إنتاج المزيد من النتائج ذات الجودة العالية مقابل ما بذلتموه من وقت. سوف أتابع التدوين على الموقع الإلكتروني الخاص بي www.bobpozen.com، الذي سوف يتضمن أيضًا مقالاتي المستقبلية.

الجزء الأول

ثلاث أفكار رئيسة

بناء على ما تعلّمتُه على مدار مساري الوظيفي، أؤمن بأنه يمكنك زيادة إنتاجيتك بتطبيق ثلاث أفكار مرتبطة ببعضها:

- حدد أهدافك ورتبها وفقًا لأولوياتها. سوف يساعدك هذا في تقسيم وقتك إلى حصص متناسبة مع أولوياتك.

- ركز على المنتج النهائي. في التعامل مع مشروعات ذات أولوية قصوى، صغ حلولًا مبدئية ترشدك في عملك.

- لا تشغل نفسك بتوافه الأمور. تعامل مع المهام قليلة الأولوية بطريقة تساعدك على أن تنجزها في أقل وقت ممكن.

1

حدد أهدافك ورتبها وفقًا لأولوياتها

يعد كثير من المسئولين التنفيذيين كتلًا هائلة من النشاط؛ فتجدهم يهرعون من اجتماع لاجتماع أو من أزمة لأزمة، دون أن يتفكروا بشكل عميق في الأسباب التي تجعل جداول أعمالهم مشحونة بالأنشطة. والعديد من هؤلاء المهنيين يحبون أن يشعروا بأنهم يقومون بعمل ما، ولا يرتاحون إذا كرسوا وقتهم في التفكير في أولوياتهم, ويمكن وصف توجههم النمطي بمنهجية "استعد، أطلِق, صوّب!". ويوجد آخرون يرزحون تحت ضغط جدول وضعته الشركات التي يعملون بها أو يبذلون معظم وقتهم في الاستجابة لطلبات "عاجلة" من الآخرين.

ونتيجة لذلك، فإن أولئك الأشخاص النشيطين الطموحين تنتهي بهم الحال إلى تخصيص وقت قليل للغاية للأنشطة التي تدعم أهدافهم الكبرى. ورغم امتلاكهم الموهبة، فغالبًا ما يحدث عدم توافق بين أولويات عملهم وتقسيمات وقتهم.

لا يهم ما هي طموحاتك في مسارك الوظيفي، بل يجب أن تبدأ بالتفكير جديًّا لماذا تقوم بأي نشاط, وما الذي تتوقع أن تحصل عليه من القيام بهذا النشاط. في هذا الفصل، سوف أطلعك على تدريب لتحقق أهدافك ذات الأولوية القصوى, ولكي تحدد ما إذا كان جدول أعمالك الواقعي متوافقًا مع ترتيبك لأولوياتك. هذه العملية تتكون من ست خطوات:

1. دوّن كل شيء تقوم به، أو ما تقوم بالتخطيط لإنجازه، لكي تحقق أهدافك الاحترافية.
2. نظّم العناصر بالترتيب الزمني: غايات وظيفية، أهداف سنوية، مهام أسبوعية.
3. رتب أهدافك حسب أهميتها النسبية، واضعًا في الاعتبار ما يحتاج إليه العالم، وكذلك ما تحتاج إليه أنت.
4. رتب مهامك حسب أهميتها النسبية - ما يخدم تحقيق أهدافك وما يتم تكليفك به.
5. قَيِّم كيف تقوم في الواقع ببذل وقتك، وقارن ذلك بمجموعة أهدافك ومهامك ذات الأولوية.
6. أدرِك الأسباب التي تحقق عدم التوافق بين أهدافك وحصص الوقت المخصصة, وعالج تلك الأسباب.

1. دوّن كل شيء

باستخدام ورقة أو ورقتين، دوّن كل شيء مطلوب منك القيام به في حياتك العملية. ويتضمن هذا كل المهام اليومية الروتينية التي تتضمنها وظيفتك، والتي يجب أن تفعلها بشكل يومي أو أسبوعي، مثل تقديم التقارير أو مراجعة المستندات. ويتضمن أيضًا أي مشروعات طويلة الأمد تم تكليفك بها.

لا تتوقف عند هذه المرحلة. فإذا بذلت كل وقتك في الاستجابة للأزمات والقيام بالمهام التي يطلبها منك الآخرون، فستبقى مكانك دون تقدم. ولكي تمضي قُدُمًا، فأنت بحاجة أيضًا لأن تفكر

فيما **تريد** أن تفعله. وقد يكون ما تريد فعله عبارة عن أهداف طويلة الأمد, مثل التقدم في مسارك الوظيفي, أو ربما تكون أهدافًا قصيرة الأمد, مثل تطوير مهارة جديدة أو الالتقاء بأشخاص يعملون في المجال نفسه. وعلى الورقة نفسها، التي تدون فيها المهام الموكلة إليك، أضف تلك التطلعات لعملك. لا تقلق من التفريق بين المهام والأهداف - دوّنها! سوف نقوم بترتيبها في الخطوة رقم 2.

للتوضيح، قمتُ بإكمال هذا التدريب من منظور أحد مديري منافذ التجزئة التابعة لسلسلة محلات أجهزة إلكترونية - سأطلق عليه اسم "جوشوا". القائمة المذكورة أدناه تحتوي على 13 مهمة يجب أن يقوم بها "جوشوا" - أو يريد أن يفعلها - في العمل. خلال هذا الفصل، سوف أستخدم مثال "جوشوا" لتفسير فكرة تحديد الأولويات.

قائمة "جوشوا"

تعيين المزيد من الموظفين في فريق المبيعات
العمل على زيادة الأرباح بنسبة 15%
المشاركة في يوم "تاريخ المجتمع"
العمل على أن تصبح أفضل مدير تنفيذي في السلسلة
حضور معرض تقني
صنع تجربة تسوق مرضية للعميل
صنع تقرير أسبوعي للمبيعات من أجل صاحب العمل
استئجار مصمم للديكور الداخلي
الالتقاء بأشخاص يعملون في مجال التجزئة
الالتقاء بمديري متاجر آخرين في المنطقة
شراء مكتب أكثر فخامة
تطوير إستراتيجية محلية للتسويق
تنقيح معايير الأداء بالنسبة لفريق موظفي المبيعات

كن شاملًا في كتابتك القائمة بقدر الإمكان. ما يهدف إليه هذا بالنسبة إليك هو حصر **كل** أهدافك ومهامك في هذه القائمة، وسوف تقيِّم ما إذا كانت ذات أهميّة لاحقًا خلال الفصل. إذا توقفت بك الحال، فاستمر في القراءة، أما بقية الفصل فسوف تساعدك في تحفيز ذاكرتك.

2 . نظِّم العناصر باستخدام التخطيط الزمني

الخطوة التالية هي تقسيم قائمتك إلى ثلاثة أقسام: غايات وظيفية (خمس سنوات فأكثر)، أهداف (من 3 إلى 24 شهرًا)، ومهام (أسبوع أو أقل). بعض الأهداف لا تقع تحت تصنيف محدد، بل تناول كل هدف بشكل فردي على حدة. إذا كان هدفًا سريعًا وبسيطًا نسبيًّا، فحدد له المدة الزمنية الأقصر. إذا كان هدفًا يتطلب الكثير من الخطوات التي تتطلب مجهودًا، فاجعله جزءًا من المدة الزمنية الأطول.

- **غايات مهنية:** وتعد هذه أهدافًا طويلة الأجل على مدار خمس سنوات على الأقل. على سبيل المثال، ربما يمتلك خريج كلية القانون الشاب غاية مهنية، وهي أن يصبح المدعي العام الأمريكي، أو المستشار القانوني لشركة ما، أو شريكًا في شركة كبيرة. أو ربما الغايات الثلاث معًا.

- **أهداف:** تعد أهدافًا لحياتك العملية خلال الأشهر الثلاثة أو السنتين القادمتين. ربما تتطلب

في الواقع العديد من الخطوات متوسطة المدى. يمكن أن تتضمن إكمال مشروعات نظامية أو مضاعفة مبيعات منتج ما أو تطوير هيكل مؤسسي جديد.

- **مهام:** هي "الخطوات العملية" التي تسترشد بها في أثناء عملك بشكل أسبوعي أو يومي. على سبيل المثال، قد تتضمن أهدافك كتابة تقرير قصير أو حل مشكلة عميل ما أو إنهاء جزء خاص بك من مشروع أكبر.

بعد ذلك، تأكد أن كل هدف من أهدافك يوجد مهمة أو أكثر ترتبط به. إذا كانت أهدافك تفتقد مهام تحققها، ففكّر جيدًا في الخطوة العملية التالية التي يمكنك القيام بها لكي يتقدم ذلك الهدف للأمام، ثم أضف تلك الخطوة إلى قائمة المهام الخاصة بك. على سبيل المثال، إذا كان أحد الأهداف التي تصبو لتحقيقها هو مضاعفة مبيعات منتج ما، فإن المهمة المحددة للأسبوع التالي ربما تكون عقد اجتماع مع صاحب منفذ بيع كبير للتسويق لمنتجك. إذا كان أحد أهدافك هو نشر ورقة بحثية بنهاية العام القادم، فربما يكون الحل هو البدء في كتابة طلب منحة ربما يؤدي لتمويل تجربتك.
وإليكم قائمة "جوشوا" للغايات المهنية والأهداف والمهام:

شكل رقم 1: التخطيط الزمني

مهام	أهداف	غايات مهنية
تعيين المزيد من الموظفين في فريق المبيعات مقابلة مديري الفروع الآخرين في المنطقة المشاركة في يوم "تاريخ المجتمع" حضور مؤتمر تقني كتابة تقرير أسبوعي لرئيسك المباشر استئجار مصمم ديكور داخلي تنمية إستراتيجية تسويق محلية تنقيح معايير الأداء لفريق المبيعات	زيادة الأرباح بنسبة 15% صنع تجربة تسوق رائعة للعميل مقابلة أشخاص يعملون في مجال التجزئة شراء مكاتب فاخرة	شغل منصب أعلى المديرين التنفيذيين

بمجرد أن تقوم بتقسيم قائمتك تحت هذه التصنيفات الثلاثة، قم بوضع الغايات المهنية جانبًا. يعد تخطيط مستقبلك الوظيفي ككل عملية معقدة، وسوف أتناول هذا الأمر بشكل مفصّل في الفصل الخامس من هذا الكتاب. أما في الوقت الحالي، فدعونا نركّز على الأهداف ذات المدى القصير والمتوسط؛ فأهدافك وخطوات تحقيقها سوف يحددان كيفية إنفاق وقتك يوميًّا.

3 . رتّب أهدافك

في نهاية هذا القسم، سوف تقوم بترتيب أهدافك، ولكن لا تحاول أن تفعل هذا الآن، بل ابدأ بالتفكير فيما تريد أن تفعله، وما تجيد أداءه وما يحتاج إليه العالم منك. هذه ثلاثة عناصر مختلفة عن بعضها - وربما يكون هناك بعض التضارب بينها.

ما تريد القيام به: كما ذكرت سالفًا، فإن تفضيلاتك الشخصية مهمة للغاية فيما يتعلق بقرارات ترتيب أولوياتك. على سبيل المثال، إذا كانت لديك رغبة كبيرة في ابتكار منتج جديد لشركتك، فيجب أن تضع هذا الهدف في مرتبة متقدمة في قائمة أولوياتك. مع ذلك فتفضيلاتك الشخصية وحدها لا تقدم الصورة الشاملة للموضوع.

ما تجيد فعله: إنني أدعو هذا العنصر مبدأ النفع النسبي. اسأل نفسك، "ما الذي أجيد فعله أفضل من الآخرين؟"، "أي الأهداف تتناسب مع قدراتي؟". حتى لو كنتَ تريد حقًّا ابتكار منتجات جديدة لشركتك، فربما لا تمتلك الخلفية العلمية للقيام بهذا، وربما تكون شخصًا اجتماعيًّا أكثر، وماهرًا في دفع الآخرين لحل المشكلات التي يواجهها العملاء. يجب أن تكون مستعدًّا لوضع الهدف في مرتبة أعلى لو كان هناك نفع نسبي في إنجازه بسبب شخصيتك أو مهاراتك.

ما يحتاج إليه العالم منك: لسوء الحظ، لا يمكن أن تكون منتجًا بشكل كامل بالنظر فقط للجانب المتعلق بالعرض - ما تريد أن تقوم به وما تجيد القيام به - وإنما يجب أن تضع في اعتبارك الجانب المتعلق بالطلب: ما يريده العالم, أو مؤسستك, أو رئيسك منك. على سبيل المثال، حتى لو كنتَ **تمتلك** المهارات الكافية لابتكار منتج جديد، ربما يكون هذا سوء استخدام لوقتك من منظور المؤسسة - ربما يكون هناك أمر أكثر أهمية يستحق هذا الوقت مثل حل مشكلة خاصة بمنتج حالي. ولذا يجب أيضًا أن تسأل نفسك: "ما الأهداف التي تحتاج مني مؤسستي إلى إنجازها بصورة ملحة؟".

وإجابة هذا السؤال تتطلب بعض التفكير. لذلك أحضر ورقة أخرى ودوّن أول هدفين أو ثلاثة لمؤسستك أو قسمك. فكر في أي مقياس مخصص لتقييم أداء المؤسسة كالأرباح التي تجنيها، على سبيل المثال، أو الأدوية الجديدة التي تقوم المؤسسة بإخضاعها للبحث. سل نفسك عن التغيير الذى يمكنك القيام به في وظيفتك الحالية لتساعد القسم الذي تعمل به لتحقيق النجاح بواسطة ذلك المقياس، بشكل مباشر أو غير مباشر. هل يتمثل هذا التغيير في قضاء وقت أطول في زيارة العملاء، أم توظيف أصحاب المهارات الاحترافية ليحلوا محل المتقاعدين؟

بالنسبة لكبار الموظفين التنفيذيين، فإن ترتيب الأهداف يجب أن يكون متوافقًا بشكل كبير مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها. إذا كانت هناك مؤسسة تمتلك هدفًا - وهو التوسع في أمريكا الجنوبية في العام المقبل - فيجب أن يكون لهذا الهدف أولوية كبرى لدى كبار مسئولي المؤسسة. ولكن حتى على مستوى صغار الموظفين في المؤسسة، فإن هدف الموظف يجب أن يكون متوافقًا بشكل منطقي مع احتياجات المنظمة. على سبيل المثال، إن مديرًا بالإدارة الوسطى قد يكون مصممًا موهوبًا لكتيبات المبيعات، ولكن المؤسسة التي يعمل بها تحتاج إلى أن يقوم القسم الذي يعمل به بمراجعة كتيبات مطابقة المواصفات. فإذا كان هذا المدير يريد أن ينجح في الشركة التي يعمل بها، فيجب أن يكون فطنًا بما يكفي لكي يعطي الأولوية القصوى لمراجعة كتيبات مطابقة المواصفات بدلًا من تصميم كتيبات مبيعات جديدة. وإذا وجد صعوبة في القيام بهذا، فربما يكون هذا بسبب أنه يكره مراجعة كتيبات مطابقة المواصفات ولديه حب لتصميم كتيبات المبيعات، ويعني هذا أنه يعمل في المكان أو القسم الخطأ. في هذه الحالة، فإنه ربما يضيف لقائمته هدفًا خاصًّا بتغيير الوظيفة.

يجب أيضًا أن تضع في اعتبارك ما يريده رئيسك في العمل وما يحتاج إليه. على جميع

المستويات في مؤسستك، يتعرض دائمًا رئيسك في العمل لضغط من رؤسائه مثل مطالبته بتخفيض النفقات أو التوسع بشكل عالمي. هذه الأهداف الخاصة برئيسك في العمل يجب أن تؤثر على الطريقة التي تعطي بها الأولوية لأهداف مؤسستك أو قسمك. إذا أعطى رئيسك في العمل اهتمامًا بهدف ما، فيجب أن توليه اهتمامك أيضًا - بدون استثناءات.

في وقت ما، ربما تعتقد أن بعض أهداف رئيسك في العمل غير دقيقة أو غير مخططة جيدًا, وربما يكون رئيسك متحمسًا بشكل زائد على الحد لتحقيق أجندته الشخصية. ونتيجة لذلك، فإن أهدافه ربما تتعارض مع أهداف مؤسستك. في أوقات أخرى، ربما تشعر بأن رئيسك وقع في خطأ إستراتيجي ، ولذا ربما تقوم بإقناعه بتغيير ما يقوم به. في الفصل الحادي عشر، سوف أقترح بعض الطرق للتعامل مع هذا النوع من التعارض.

بمجرد أن تضع في اعتبارك عاملي العرض والطلب، قم بترتيب قائمة أهدافك حسب أهميتها على مقياس من 1 إلى 10؛ حيث 10 يدل على الأكثر أهمية و1 يدل على الأقل أهمية. يجب أن تراجع ترتيب أهدافك بشكل سنوي، أو وقتما يحدث تغيير جذري في حياتك العملية.

في الشكل رقم 2، قمت بإكمال هذا التدريب من وجهة نظر "جوشوا": أهدافه الأربعة لهذا العام هي، بالترتيب من الأكثر أولوية للأقل أهمية:

- زيادة الأرباح بنسبة 15%.
- صنع تجربة تسوق رائعة للعملاء.
- مقابلة أشخاص يعملون في صناعة التجزئة.
- شراء مكاتب فاخرة.

سوف تلاحظ أنني قمت بتحديد الأولوية الكبرى للأهداف التي يتشارك فيها "جوشوا" مع مؤسسته. أما هدفه الشخصي, والذي هو أقل أهمية بالنسبة لمؤسسته - " مقابلة أشخاص يعملون في صناعة التجزئة" - فترتيب أولويته منخفض. أما بالنسبة لهدف رئيسه في العمل - شراء مكاتب فاخرة - فترتيبه أكثر انخفاضًا. في رأي "جوشوا"، فإن هذا الهدف لا يدعم أهدافه أو أهداف مؤسسته.

شكل رقم 2: الأهداف

	الأهمية	ما تريده أنت
	10: زيادة الأرباح بنسبة 15%	
	ما تريده المؤسسة	مقابلة أشخاص يعملون في صناعة التجزئة.
	ما يريده رئيس العمل	خلق تجربة تسوق رائعة للعملاء.
	ما تريده أنت	زيادة الأرباح بنسبة 15%.
	8 : خلق تجربة تسوق رائعة للعملاء	ما تريده المؤسسة:
	ما تريده المؤسسة	خلق تجربة تسوق رائعة للعملاء.

	ما تريده أنت	زيادة الأرباح بنسبة 15%.
	5: مقابلة أشخاص يعملون في صناعة التجزئة.	ما يريده رئيس العمل:
	ما تريده أنت	زيادة الأرباح بنسبة 15%.
	1: شراء مكاتب فاخرة	شراء مكاتب فاخرة
	ما يريده رئيس العمل	

4 . رتب المهام التنفيذية

حان الوقت الآن للتركيز على المهام - الخطوات العملية. بشكل نمطي, سوف تدرج مهامك في أحد تصنيفين: **المهام التمكينية** التي ستساعدك على تحقيق أهدافك، والمهام **التكليفية**التي تم تخصيصها لك. ولذا يجب عليك أن تقرر أولًا أي مهام تنتمي لأي تصنيف، ثم حاول ترتيبها حسب الأولوية.

المهام التمكينية (مهام تعزز قيمة أهدافك)

بعض المهام تنتمي لهذا التصنيف بوضوح. إليكم مثالًا مبسّطًا: في العام الماضي، كان إنهاء هذا الكتاب هدفًا شديد الأهمية بالنسبة لي؛ لذا كانت كتابة أول مسودة من أي فصل تعد أكبر مهمة يجب أن يتم تنفيذها خلال الأسبوع.

والمهمة التمكينية قد تعزز من قيمة الهدف بطرق غير ملحوظة. افترض أنه قد تم إخبارك بأنه فى يوم الاثنين القادم سوف يتم تكليفك بمشروع ضخم (هدف) سوف يتطلب كامل انتباهك. لذا، فإنك، في هذا الأسبوع، يجب أن تنهي أكبر عدد من المهام الصغيرة والفرعية للسماح لنفسك بالتركيز الكامل على المشروع الجديد بمجرد بدء الأسبوع القادم؛ لأن القيام بإكمال هذه المهام منخفضة الأولوية يدعم هذا الهدف الجديد بإخلاء الطريق من كل المشتتات.

يمكن لتنفيذ هذه المهام أيضًا أن يعمل على دفع الهدف للأمام بمخاطبة الاحتياجات التي تخص

من ترأسهم. على سبيل المثال، سوف أناقش لاحقًا في الفصل العاشر، بعنوان "كيف تدير فريقك؟"، أن المديرين يجب أن يستخدموا تأثيرهم للحصول على موارد (مال، وقت، قوى بشرية) من أجل مرءوسيك. وبما أنك ومرءوسوك يجب بشكل عام أن تعملوا على تحقيق إلى أهداف نفسها، فإن مساعدتهم للوصول لأهدافهم يجب أن تساعدك لتحقيق هدفك.

لذا ضع قائمة بالمهام التي ستنَفّذ ورتبها حسب الأولوية - وأعط رقم 10 لأكثرها أولوية ورقم 1 لأقلها أولوية - بناءً على أهمية الهدف موضوع التنفيذ وكيف يعمل تنفيذ المهام على خدمة ذلك الهدف المحدد. وكتوضيح، قمت بترتيب خمس مهام من قائمة مهام "جوشوا" في الشكل رقم 3.

الشكل رقم 3: مهام تمكينية

مهمة	ما الهدف الذي تخدمه المهمة؟	أهمية الهدف	ما مدى فعالية دفع المهمة للهدف؟	الأهمية العامة	
تحسين معايير الأداء لفريق المبيعات	زيادة الأرباح بنسبة 15%	10	جيد جدًّا	10	
تطوير إستراتيجية تسويق محلية	زيادة الأرباح بنسبة 15%	10	نوعًا ما	7	
توظيف المزيد في طاقم المبيعات	صنع تجربة تسوق رائعة للعميل	8	نوعًا ما	6	
حضور معرض تقني	مقابلة أشخاص يعملون في مجال التجزئة	5	نوعًا ما	3	
استئجار مصمم ديكور داخلي	شراء مكاتب فاخرة	1	جيد جدًّا	2	

المهام التكليفية (مهام مطلوبة)

هي الواجبات التي تتراكم بشكل يومي أو أسبوعي، ولكن غالبًا ما يبدو أنها غير مرتبطة بالصورة الكبيرة - صورتك **أنت**. تتضمن هذه الواجبات الرد على البريد الإلكتروني والاستجابة للطلبات والتعامل مع الإجراءات البيروقراطية. بشكل عمليّ، فإن المهام التكليفية يمكن أن يتم اعتبارها مهامَّ تنفيذية - إنها تقوم بدعم هدفك غير المعلن الذي يتعلق "بألا يتم تسريحك من العمل". ولكن تظل مختلفة تمامًا عن تلك المهام التي تدعم أهدافك المحددة، ولذا فمن المفيد أن يتم تقسيمهما هكذا.

رغم أن المهام التكليفية مهام ملحة ومحددة، فهذا لا يعني أنها من الأهمية بحيث تستهلك وقتك وجدول أعمالك. في العديد من الحالات، يجب أن تعتبرها ذات أولوية منخفضة وتقضي أقل وقت ممكن في تنفيذها. في الفصل الثالث، سوف أشرح لك كيفية تقليل الوقت الذي تكرسه لتلك الأعمال أو المهام. (بشكل مثالي، ربما تكون قادرًا على تفويض أمر إنجازها لعدد من المرءوسين إذا كنت

ترأس بعضًا منهم - انظر الفصل العاشر الذي يحوي إرشادًا خطوة بخطوة للتفويض الفعّال). في الوقت الحالي، دعنا نركز فقط على ترتيب تلك المهام الموكلة. ها هي ذي بعض القواعد الإرشادية.

بشكل عام، فإن أي طلب من رئيسك في العمل أكثر أهمية من أي طلب آخر. وإذا قمت بالتصرف في أمر من رئيسك بقليل من المجهود، فسيبدأ رئيسك في التشكيك في كفاءتك. وعلى العكس من ذلك، إذا فشلت في الاستجابة لطلب أحد الأفراد في مؤسستك، أو إذا كتبت ردًّا سريعًا على بريد إلكتروني، فربما يطلب من شخص آخر أن يساعده ولا يحكم عليك بشكل قاسٍ.

من بين المهام التي يفوضها إليك رئيسك في العمل، تجد أن بعضها له أولوية أكبر من البعض الآخر. والمدير الفعال هو من يستطيع تحديد مستوى الأهمية الذي يوليه لمشروع ما، سواء كان يتوقع "تقريرًا مفصلًا" أو "مذكرة مختصرة" على سبيل المثال. كن متنبهًا من أجل حلول مثل هذه: إذا كانت الأولوية المعطاة لمهمة ما غير واضحة، فاسأل مديرك المباشر.

في شكل 4، قمتُ بترتيب المهام الثلاث ل- "جوشوا"، وأعطيت رقم 10 للمهام ذات الأهمية الأكثر، و 1 للمهام ذات الأهمية الأقل. وكما سترون، فإن الترتيب يعتمد على من قام بطلب تلك المطالب ومستوى الأهمية المحدد لها. والآن قم بتجميع قائمتك التي تحتوي على المهام الموكلة ورتبها طبقًا لتلك المقاييس.

شكل رقم4: المهام التكليفية

	الأهمية الشاملة	الأهمية	صاحب الطلب	مهمة
	9	أهمية قصوى	رئيس العمل	كتابة تقارير مبيعات أسبوعية لرئيسك في العمل
	4	أهمية متوسطة	زملاؤك في العمل	مقابلة مديري متاجر في المنطقة نفسها

	2	أهمية قليلة	رئيس العمل	المشاركة في يوم "تاريخ المجتمع"

5 . قدّر كيف تبذل وقتك في الواقع

بمجرد أن تقوم بترتيب قائمة الأهداف الخاصة بك وكل من نوعي المهام، سوف تكون جاهزًا لتحديد كيف يمكن أن يوافق جدولك الواقعي الأهداف ذات الأولوية القصوى بفاعلية.

رغم ذلك، فإن الاحترافيين لديهم تحكم أكبر في كيفية بذل المال والوقت. افترض أنك ربحت مائة ألف دولار، وسألتك بعد مرور عام كامل ماذا فعلت بذلك المبلغ. من المحتمل أنك ستكون قادرًا على إخباري كم أنفقت على أي شيء وكم وفرت من المال. ولكن مادمت لم تقم بحساب وقتك بالساعة، فسيكون لديك إحساس غير مؤكد بكمّ الوقت الذي كرّسته للمهام العديدة على مدار السنة الماضية.

على سبيل المثال، في أثناء أحد الخطب التي كنتُ ألقيها في كليفلاند، قابلت مديرًا للمبيعات لمؤسسة إدارة الثروات، فأخبرني بأن ممثلي المبيعات الذين يعملون تحت إمرته ظنوا أنهم سيبذلون ثلثي وقتهم في زيارة العملاء. ولكن عندما فحص مفكرات ممثلي المبيعات وسجلات الهاتف والمكالمات الهاتفية الخاصة بهم بإمعان، وجد أن الزيارات المهمة التي يقوم بها ممثلو المبيعات للعملاء تمثل **ثلث** وقت ممثل المبيعات.

ولفهم كيف تبذل وقتك في الواقع بشكل جيد، قم بالنظر في مفكرتك أو أي أداة تسجل بها وقتك,

ثم أجب عن الأسئلة التالية:

جدول أعمالك الحالي

كم عدد الساعات التي تنفقها في العمل مقابل الأنشطة الأخرى؟

في العمل، ما الأنشطة الثلاثة الرئيسية التي تبذل فيها معظم وقتك؟

كم من الساعات تخصصها كل أسبوع للاجتماعات وملء الاستمارات أو التقارير أو الرد على البريد الإلكتروني؟

جدول أعمالك للسنة القادمة

هل تتوقع أن يتشابه جدول أعمالك الأسبوعي أو يختلف عن جدول أعمالك بعد سنة من الآن، مقارنة بما هو عليه الآن؟

ما الأنشطة الثلاثة الرئيسية الخاصة بك العام القادم؟ هل ستتغير على مدار العام؟

كيف ستقيس نجاحك العام القادم؟ ما الذي يمكن أن يشكل عاملًا للفشل في هذه الفترة الزمنية؟

والآن، ارجع وقارن حصص الوقت بقائمة أهدافك ومهامك المرتبة حسب الأهمية. ما النسبة المئوية من وقتك التي تنفقها على الأنشطة التي تساعدك على تحقيق أهدافك ومهامك؟ كم من الوقت تنفقه في القيام بمهام ذات أولوية منخفضة؟ هل تقوم بإنفاق وقتك على نشاطات ليست موجودة على قائمتك؟

6 . عالج التعارض بين الأولويات والوقت المبذول

إذا كنتَ مثل معظم المحترفين، فسوف تجد أنك لا تنفق أكثر من نصف وقتك على أولوياتك القصوى. في استفتاء تم إجراؤه مؤخرًا - من قبل مؤسسة ماكينسي للاستشارات بين 1400 موظف من كبار الموظفين التنفيذيين - وجدت المؤسسة أن نسبة 9% من أولئك الموظفين كانوا "راضين تمامًا" عن التوافق بين كيفية إنفاقهم الوقت وبين ما كانوا يأملون تحقيقه، وقال ثلثا الموظفين إنهم ليسوا راضين إلى حد ما1. علاوة على ذلك، فإن 48% من المشاركين في الاستفتاء أحسّوا بأن تقسيمهم للوقت كان متماشيًا مع أولويات المؤسسة الإستراتيجية إلى حد كبير. هؤلاء الموظفون التنفيذيون لم يكونوا يضيعون وقتهم؛ فمن الواضح أنهم كانوا **يحاولون** التوفيق بين تقسيم الوقت والأولويات، ولكن كانت هناك مساحة كبيرة للتحسّن.

بعض الاحترافيين لم يفكروا جيدًا في أهدافهم ومهامهم. ونتيجة لذلك، فإنهم غالبًا ما كانوا يهملون هدفًا مهمًا - حتى يصبح أزمة تتطلب الوقت والمجهود الكاملين. هذا النمط في التفاعل مع الأزمات - بدلًا من إنجاز الأولويات بشكل مسبق - كان متعلقًا بشكل كبير بالاستخدام غير الجيد للوقت ممن شاركوا في استفتاء مؤسسة ماكينسي. وهؤلاء الموظفون الذين لم يكونوا راضين عن تقسيم وقتهم أنفقوا 30% من أوقاتهم في العمل في حل الأزمات - أكثر من ضعفي ما أنفقه الذين أبدوا رضاهم عن كيفية إنفاقهم الوقت.

ركز على الأولويات

لكي تجعل تقسيم الوقت الخاص بك متماشيًا مع أولوياتك، يجب أن تصنع قائمة مهام تعمل على تحقيقها. ابدأ بدمج الأهداف والمهام في قائمة منظمة ومتناسقة؛ حيث تكون الأولويات القصوى في أعلى القائمة. ولكل عنصر من تلك العناصر، اكتب موعدًا محددًا لإنهائه. في أسفل الصفحة، سجل كل العناصر الأقل أولوية وقم بتقدير الوقت

الذي تحب أن تنهي كل عنصر منها فيه.

بناء قائمة المهام عملية ديناميكية. أقوم بإدخال تعديلات عليها بشكل يومي، وفى كل عطلة أسبوعية أقوم بمراجعة مفصلة لقائمتي وأنظر لأولوياتي. وغالبًا ما أضيف عناصر ذات أولوية تعبّر عن مشروعات جديدة أو أحداث حالية، ودائمًا ما أقوم بإسقاط عناصر أصبحت أقل أهمية بالنسبة لي أو تم إنجازها بواسطة آخرين. على أية حال، يجب أن تحصر قائمة المهام الخاصة بك في صفحة أو صفحتين. إذا كانت قائمة المهام الخاصة بك أطول من ذلك، فلن تكون مفيدة بشكل كبير.

ورغم أن قائمة مهامي طويلة ومكتوبة باليد، إلا أن بعض المنتجات الإلكترونية يمكن أن تساعد في ترتيب قائمة المهام. وتتضمن تلك المنتجات Microsoft Outlook وتطبيقًا للهواتف الذكية يسمى Remember the Milk, والذي يستخدمه أكثر من 3.7 ملايين مشترك2. هذه البرامج تتميز بكونها تسمح لك بتنظيم قائمتك بالتاريخ المحدد أو أي تصنيفات أخرى (مثل العمل أو الدراسة أو شئون شخصية) بلمسة زرّ.

في مستويات الإدارة العليا في المؤسسة، تتسبب شخصية المدير التنفيذي غالبًا في أن يبذل وقتًا كثيرًا في أنشطة معينة. بشكل شخصي، اعتدت أن أكافح لأحصل على دعوات لحضور مؤتمرات وإلقاء كلمات فيها. ولأنني أحب أن أتحدث وكانت تلك الفرص ترضي غروري، وجدت أنني أسافر مسافات بعيدة بشكل منتظم لإلقاء كلمات مختصرة لا تتناسب مع الوقت الذي تم بذله في السفر. وخلال مساري الوظيفي، أدركت على مضض أن تلك المناسبات التي تتيح لي التحدث في المؤتمرات لم تخدم سواء قائمة مهامي أو أهدافي. ولذا تعلمت رفض فرص التحدث في المؤتمرات بأدب جم، قائلًا إن جدول أعمالي مكدس بالمواعيد. ولم يشعر المضيفون بأي استياء وأصبح لدي المزيد من الوقت لبذله في الأنشطة المنتجة.

إن التناقض بين تقسيم الوقت والأولويات ذات الأهمية القصوى يمكن أن يحدث على جميع المستويات في المؤسسة. عندما كنتُ إداريًّا في مشفى بوسطن، حظيت بمتعة مقابلة موظفة شابة تسمى "سينثيا"، والتي كانت تعمل في القسم المالي في المشفى. في أحد السنوات في شهر يناير، وصفت لي أهم ثلاثة أهداف بالنسبة لها خلال العام: هي فهم كيفية عمل مجال الرعاية الصحية، وتعلم إدارة القوى البشرية، وتوسيع شبكة معارفها.

في نهاية العام، أوضحت أنها كانت منشغلة للغاية في إنجاز المهام اليومية لتحقيق تقدم حقيقي نحو أي هدف من الأهداف التي حددتها لنفسها. وكانت تشتكي قائلة: "كنت أمضي يومي أرد على مكالمات شركات التأمين والتعامل مع طلبات الأقسام الأخرى بخصوص الميزانية وإعداد التقرير المالي الخاص بربع العام القادم". وتكمل قائلة: "كنت منغمسة للغاية في الاستجابة لطلبات الآخرين حتى إنه لم يكن لدي وقت للتركيز على تحقيق أي من أهدافي".

ورغم أن "سينثيا" كانت تمتلك حذرًا أقل فيما يتعلق بكيفية إنفاقها لوقتها أقل مما يمتلكه رئيس تنفيذي على سبيل المثال، كان من الممكن أن تحقق إنجازًا أفضل بالتوفيق بين وقتها وبين تحقيق أهم أهدافها. اقترحت عليها أنه في العام القادم، يجب عليها تكريس وقت أقل لبعض من المهام اليومية التي تقوم بها، سواء بإنجازها بكفاءة أو بإدراك أن بعض المهام تتطلب مجهودًا سريعًا وغير مرهق لإنجازها, ثم اقترحت أنه يجب عليها استخدام الوقت المكتسب للقيام بخطوات عملية للسعي نحو أهدافها - عن طريق التسجيل لدراسة مقرر دراسي وطلب إدارة مجموعة عمل صغيرة ومقابلة احترافيين يعملون في أماكن أخرى في المشفى.

إصلاح الخلل

خلال بقية هذا الكتاب، سأحاول التحدث عن أسباب هذا الخلل في التوفيق بين الوقت والأهداف المراد تحقيقها وعرض إستراتيجيات لعلاجها. بشكل عام، فإن الحلول التي أعرضها تقع تحت تصنيفين: شخصي ومهني.

على الجانب الشخصي، سأقترح بعض الأساليب المحددة للتركيز على أولوياتك القصوى. على سبيل المثال، سوف أفسر كيفية استخدام المذكرة اليومية للتأكد من أن مواعيدك تدعم أهدافك ومهامك (الفصل رقم 4). سوف أقوم أيضًا بعرض كيفية التركيز على أهدافك ومهامك من خلال نظام يومي منتِج في المكتب (الفصل رقم 4) وبينما أنت مسافر (الفصل رقم 5).

ربما تحتاج أيضًا لإحداث تغييرات جذرية في عاداتك اليومية. وعلى وجه الخصوص، فإن من يمارسون التسويف أو التأجيل يميلون لتجنب القيام بنشاطات مهمة من أجل ممارسة أي لهو محبب لهم. ويوجد آخرون يبحثون بطبيعتهم عن الكمال، ولا يعرفون متى يتوقفون عن العمل في مهمة ما والمضي قدمًا. ولهؤلاء سوف أعرض عليهم إستراتيجيات للتعامل مع نوعين من السلوك غير منتِجين (في الفصلين رقم 2 و 3). وعلاوة على ذلك، فإن العديد من المديرين ينفقون وقتًا كثيرًا في الانخراط في مشروعات عمل تخص مرءوسيهم. هؤلاء المديرون الذين يشرفون على كل صغيرة وكبيرة يجب أن يتعلموا تفويض القيام ببعض المهام للمرءوسين الذي يرفعون التقارير لهم مباشرة (الفصل رقم 10).

أما على المستوى المهني، فسوف أناقش عقبات إضافية للاستخدام المنتج للوقت؛ فعلى سبيل المثال، إدارة الاجتماعات بشكل يفتقر للنظام (الفصل رقم 6)، يمكن أن يؤدي إلى تضييع جزء كبير من وقت العمل - غالبًا بدون أي إسهام فعال في إنجاز أي هدف أو مهمة. وربما تنفق وقتًا ومجهودًا في التعامل مع البيروقراطية العقيمة والإجراءات المرهقة (الفصل رقم 3). في فصول لاحقة، سوف أريكم بعض الإستراتيجيات للتعامل مع هذه العقبات المؤسسية.

نصائح سريعة

1. لكي تكون منتجًا، يجب أن تعرب عن أهدافك بوضوح وترتبها حسب الأولوية.
2. يجب أن تحاول جاهدًا لتوفيق إنفاق وقتك على أهم أولوياتك.
3. لتقوية هذا التوافق، دوّن غاياتك المهنية بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر)، وأهدافك ذات المدى المتوسط (من 3 إلى 24 شهرًا)، والمهام ذات المدى القصير (أسبوع أو أقل).
4. لكل نوع من الأهداف، كوّن ترتيبًا واضحًا للأولويات.
5. لترتيب أهدافك، فكر في كلٍّ من العرض (ما أنت ماهر فيه وتحب القيام به) والطلب (ما يريده رئيسك في العمل ومؤسستك).
6. رتب مهامك وفكر إلى أين يمكن أن تدفع أهدافك ذات الأهمية القصوى، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
7. يمكن لمهمة ذات أهمية كبيرة أن تكون أيضًا شأنًا يوليه رئيسك في العمل أهمية كبيرة إذا

كان متوافقًا مع أهداف مؤسستك.

8. قارن بين تلك الترتيبات وبين كيفية تقسيم وقتك الحالي. إذا وجِد عدم توافق، فقم بتشخيصه. ما هو سببه؟

9. بعض الحلول سوف تتطلب تغييرات في عاداتك الشخصية؛ فبعض الاحترافيين في العمل يؤجلون أو يمارسون الإدارة بشكل تفصيلي يهتم بكل صغيرة وكبيرة.

10. بعض الحلول الأخرى سوف تتطلب تغييرًا في إجراءات المؤسسة التي تعمل بها - أو الطريقة التي تتعامل بها مع تلك الحلول.

2

ركز على المنتج النهائي

قمتُ مؤخرًا بطرح سؤال على إحدى الباحثات في كلية هارفارد للأعمال، لتقييم إستراتيجية خاصة بشركة تأمين صينية قامت بشراء أحد البنوك الصينية. قامت الباحثة بتفحص الكتب، وتصفحت كذلك بشكل منهجي مئات الصفحات على الإنترنت، لجمع كل تفصيلة يمكنها أن تجدها حول تلك الشركة. وبعد مرور أسبوع، قدمت لي تقريرًا مطوّلًا عن تاريخ تلك الشركة وفريق إدارتها وأدائها المالي. ولكن ما الذي تعنيه كل تلك البيانات بالنسبة لإستراتيجية الشركة؟ لم تستطع إجابة هذا السؤال - كانت ضائعة في خضم بحر من المعلومات.

لذا اقترحت أن تتوقف عن البحث وتقوم بدلًا من ذلك بصياغة مجموعة مبدئية من الاستنتاجات حول إستراتيجية الشركة الصينية. وبعد الاستغراق في التفكير لبعض الوقت، أتت بفرضية أن الشركة الصينية كانت تحاول أن تصبح "سوقًا مركزيًّا ماليًّا" بعرض مجموعة من الخدمات التأمينية والمصرفية والأمنية. وبوضع تلك الاستنتاجات المبدئية في اعتبارها، استطاعت أن تركّز على العناصر المهمة الخاصة بنجاح إستراتيجية الشركة: من خطة التسويق العرضي إلى الوسائل التكنولوجية، حتى تدريب الموظفين.

هذه القصة توضح الفكرة الثانية الرئيسية: وهي التركيز على المنتج النهائي. هذه الفكرة مهمة لإكمال مشاريعك ذات الأولوية الكبرى, التي عادة ما تكون متسعة المجال ومركبة المحتوى. سوف أريك كيف تقوم سريعًا بصياغة مجموعة من النتائج المبدئية لترشدك في عملك. كلمة السر هنا: "مبدئية" - يجب أن تتوقف في نصف المشوار لتعيد تقييم المنتج النهائي في ضوء ما تعلمته إلى الآن. ورغم ذلك، لكي تطبق هذه الفكرة على مشروعاتك ذات الأولوية الكبرى، يجب عليك التغلب على عقبتين: ميلك للتأجيل، وتأكيد مؤسستك على ساعات العمل.

ابدأ من النهاية

رأيت العديد من المهنيين في أعمالهم يضيعون أيامًا أو أسابيع - في بداية مشروع قائم على المعرفة - في جمع كميات كبيرة من المعلومات بدون إدراك واضح للأسئلة الرئيسية التي يجب الإجابة عنها، ورغم أنه ربما يبدو البحث المفصّل خطوة أولى منطقية، فإنها في الواقع خطوة غير فعّالة. هناك آلاف الحقائق التي **يمكن** أن تتعلق بأي مشروع - هل تريد حقًّا أن تجمعها كلها؟ لا، بسبب أن معظمها لا يكون مفيدًا لاستنتاجاتك، والبعض لن يدخل في تقريرك.

بدلًا من ذلك، فكر بعناية عند البدء فى أي مشروع إلى أين يتجه: ما المشكلات الملحّة، وكيف يمكن حلّها؟ وبعد يوم أو أكثر من جمع المعلومات المتعلقة به، دوّن الاستنتاجات المبدئية بالنسبة لهذا المشروع. سوف تساعدك تلك الاستنتاجات في الانخراط بشكل أكبر في التحليل - بدلًا من الوصف - عن طريق تزويدك بالتركيز على خطوة البحث التالية. دوّن النتائج، على هيئة فرضية قابلة للتفنيد يمكن مراجعتها كلما تقدّم العمل في المشروع، وربما يجب عليك التخلي عن تلك الاستنتاجات بشكل كامل كلما تعلمت حقائق جديدة. لا بأس بهذا؛ فهذا التوجه مشابه للطريقة العلمية التي تأتي بعدة فرضيات **ثم** تختبرها، وليس العكس.

دعونا ننظر لمثال بسيط: تخيل أن رئيسك في العمل يريد منك أن تختار موقعًا جديدًا للمكتب الرئيسي لمؤسستك في مدينتك. يمكنك أن تقضي أسابيع في فحص كل المباني التجارية في المدينة وتكوين عرض مفصل لرئيسك، وبدلًا من ذلك، يمكنك البدء، وبمساعدة رئيسك في العمل، بصياغة الأبعاد الواقعية للمكاتب الجديدة: أي الأحياء سيكون مفضّلًا وأيها سيكون خارج نطاق البحث؟ ما الحد الأقصى للإيجار الذي ستوافق شركتك على دفعه؟ وبتوفر هذه الإرشادات، يمكنك تضييق نطاق البحث والحصول على نتائج أفضل بسرعة.

هذا المنهج يزيد من إنتاجية أي مشروع يتضمن مقابلات شخصية. منذ عدة سنوات مضت، طلبت من طالبة دراسات عليا أن تقوم بعقد مقابلات شخصية مع الموظفين التنفيذيين للمؤسسات التي قامت باستثمارات ذات أهداف اجتماعية أو بيئية في مشروعات أعمال خاصة - على سبيل المثال، مؤسسة لعلاج السرطان تشتري أسهمًا في شركة صغيرة للتقنيات الحيوية كانت تختبر علاجًا جديدًا للسرطان. قامت الطالبة بجمع مجموعات محددة بعناية من الأسئلة لإجراء المقابلات مع المشاركين في عملية الاستثمار، وهم مستشارو المؤسسة وخبراء تحليل الاستثمارات الذين يختارون الشركات التي يستثمرون فيها.

ورغم أن الأسئلة التي كانت قد قامت بتحضيرها أدت للحصول على الكثير من المعلومات، فقد كانت شاملة أكثر من اللازم. وبإشرافي، قامت بتطوير فرضية قابلة للتفنيد حول العوائق الرئيسية التي تواجه تلك الاستثمارات ذات الهدف الاجتماعي، مثل قلق مستشاري المؤسسة بشأن المخاطرات القانونية في هذا النوع من الاستثمارات. وبوجود هذه الفرضيات، قامت بمراجعة أسئلة الاستطلاع حتى تركز على تلك الإستراتيجيات والعوائق الرئيسية.

إنني أقوم باستخدِام هذه الطريقة بشكل مستمر في كلية هارفارد للأعمال؛ حيث غالبًا ما أشارك طلابي البحث والكتابة ونشر الدراسات لمقررات الكلية الدراسية. ويكون الطلاب دائمًا مندهشين عندما أطلب منهم البدء في صياغة خطة تعليمية لجلسة تدريسية مبنية على الحالة، فمن المستحيل أن تكتب دراسة جيدة حتى تقرر ما يجب أن يكتسبه الطلاب من الحصة الدراسية. هل تحاول أن تعلّم الطلاب كيفية إعطاء دافع للموظفين، أو كيفية التعامل مع قاعدة عملاء متغيرة، أو تقييم فرصة عمل جديدة؟ لكي تتجنب ساعات من الوقت والمجهود الضائع في كتابة دراسة ما، يجب أن تركز على النتيجة النهائية أولًا.

فحص منتصف الطريق

رغم أنه يجب أن تبدأ بصياغة استنتاجات مبدئية، فإنه يجب أن تفحصها مرة أخرى خلال منتصف عملية القيام بالمشروع، والقيام بمراجعات في ضوء ما تعلمته حتى الآن. بشكل آخر، تحتاج للبدء بفرضيات قابلة للتفنيد لإرشادك في عملية البحث، ولكن يجب ألا تنتظر حتى النهاية حتى تقوم بتقييمها. وبالتوقف وتأمل ما تم إنجازه في المشروع في منتصف الطريق، سوف تكون قادرًا على التركيز على النصف الثاني من العمل على أساس فرضيات أفضل.

دعونا نرجع للوراء لطالبة الدراسات العليا التي تقوم بمقابلات شخصية حول المؤسسات التي تشتري أسهمًا في شركات استثمار ذات هدف اجتماعي أو بيئي. فمن خلال صياغة نتائج مبدئية في البداية، استطاعت تصميم استطلاعات تستهدف ما كانت تؤمن بأنه أكثر المشكلات إلحاحًا: توظيف خبراء استثمار موهوبين ودفع المال لهم. لذا قامت بصياغة أسئلة جديدة للمقابلات حتى تكتشف تلك التحديات. بشكل آخر، قامت بمراجعة الاستطلاعات حتى تكون موجهة بشكل أفضل تجاه الأمور الملحة التي ظهرت على السطح.

فحص منتصف الطريق مفيد، وخاصةً عندما يتضمن المشروع مهنيين من أقسام عديدة من المؤسسة. إنني أتذكّر مشروعًا لتنمية الدخل السنوي (والذي يقبل أقساطًا من العملاء خلال سنوات عملهم، ويدفع لهم دفعات شهرية خلال سنوات التقاعد). في أثناء قيام خبراء التسويق بإجراء الاستفتاء الأولي، وجدوا أن العملاء كانوا يريدون دخلًا شهريًّا مضمونًا، بالإضافة إلى زيادة في الدخل إذا زادت قيمة الأسهم في البورصة. خلال فحص منتصف الطريق الذي قمنا به، قامت مجموعة التسويق بمشاركة تلك النتائج مع مديري السندات التجارية الذين سيستثمرون تلك الأقساط. وقام أولئك المديرون بتوضيح أن هذا الدمج لم يكن عمليًّا بسبب أن احتمالية تحقيق ارتفاع كبير في مكاسب الأسهم عادة ما تتضمن تحمّل حدوث خسارة كبيرة للأسهم. كان هذا الفحص مفيدًا على أرض الواقع لخبراء التسويق، والذين قاموا بمراجعة الاستفتاءات الخاصة بهم للتفكير مليًّا في المنتجات التي يمكن أن تقدمها الشركة على أرض الواقع.

تعتبر عملية صياغة استنتاجات مبدئية ومراجعتها مهمة بشكل خاص لمشروعات تطوير البرامج الإلكترونية. عند البدء في هذه المشروعات، يقوم مستخدمو هذا النوع من المنتجات بالالتقاء بالمصممين للاتفاق على المواصفات العامة، ثم يتوقع المستخدمون أن يستغرق ذلك عدة أشهر ليتسلموا طرودًا جاهزة تحتوي البرامج المطورَة. خلال تلك الشهور، ورغم ذلك، يقوم المطورون باتخاذ مئات القرارات لتنفيذ تلك المواصفات العامة المتفق عليها - **بدون الرجوع للمستخدمين النهائيين**. ونتيجة لذلك فإن عملية التطوير غالبًا ما تستغرق وقتًا أطول وتمويلًا أكثر مما تم التخطيط له، وغالبًا ما يكون المستخدم غير راضٍ بالمنتج النهائي.

تعلمتُ تفادي الكثير من هذه المشاكل بعقد اجتماع شهري بين مستخدمي المنتج ومطوري البرامج لتعديل المواصفات العامة وإدخال تحسينات جديدة وحل أي مشاكل جديدة بمجرد ظهورها. عندما يبدأ مشروع برامج إلكترونية باستهلاك الوقت والمال، أقوم بشكل شخصي بحضور الاجتماع الشهري وسؤال المبرمجين: **ما التغييرات الثلاثة في مواصفات المشروع، التي ستقلل بشكل ملحوظ الوقت والتكلفة المتاحين للمشروع؟** يقترح مطورو البرامج دائمًا التخلص من بعض المواصفات. من واقع خبرتي فإن مستخدمي المنتج دائمًا ما يوافقون على إجراء تغييرين على الأقل من التغييرات الثلاثة المقترحة ويقولون إنه "من الجيد وجود تلك الميزة" ولكنها ليست ضرورية. لكن الملاحظات المهمة، والتي لا يوجد لدى المطورين أي طريقة أخرى للحصول عليها، يمكن أن يكون لها تأثير جذري على المشروع.

توقف عن التأجيل اليوم!

لكي تصيغ الاستنتاجات المبدئية بشكل سريع، يجب أن تكون مستعدًّا للقفز إلى قلب المشروع مباشرة. لسوء الحظ، العديد من المهنيين يواجهون مشاكل في البدء في أولوياتهم القصوى. وبدلًا من ذلك، يقومون بالتأجيل بشغل أنفسهم بمهام أكثر إمتاعًا.

التأجيل يمكن إدراكه بسهولة عندما يأخذ نمطًا معروفًا - على سبيل المثال، عندما تتصفح موقع الفيسبوك بدلا من الرد على الرسائل الالكترونية الواردة من رئيسك في العمل، ولكن أحيانًا لا يكون هذا واضحًا للعيان. بدلا من العمل على تحقيق أهم أهدافك، فربما تقوم بالعمل في مهمة أقل أهمية بسبب أنها أسهل. على سبيل المثال، ربما يقوم أحد الأساتذة بتأجيل التحضير لخطة تدريس حصة الغد، عن طريق تصحيح اختبار للأسئلة متعددة الاختيارات. البعض يفسر هذه الممارسة بأنها "التأجيل الممنهج" ويقترحونه علاجًا لأولئك الذين لا يستطيعون البدء في المشروعات1. أختلف مع هذا المفهوم؛ فرغم أن هذه الممارسة أفضل من التأجيل لدرجة عدم فعل أي شيء، إلا

أنها ما زالت إستراتيجية غير منتِجة.

قمت شخصيًّا, وبدون وعي, بالانخراط في "التأجيل الممنهج". على سبيل المثال، عندما أصبحت رئيسًا لمؤسسة فيديليتي للاستثمارات، وجدت نفسي أحضر العديد من العروض التقديمية التي يقوم بها مسئولون من عدة شركات مطروحة للاكتتاب العام في أثناء تجولهم في مكاتب المؤسسة. ورغم أن هذه العروض كانت أكثر جاذبية من مراجعة الميزانية أو مشروعات الأنظمة، فإنها لم تساعدني في تحقيق الأهداف والمهام ذات الأولوية القصوى. هذه الاجتماعات لم تكن مصممة لي - كانت مصممة بشكل أساسي للسماح لمحللي المؤسسة بطرح أسئلة قوية للتنفيذيين قبل الاستثمار في شركاتهم. وبعد فترة قصيرة توقفت عن حضورها.

ورغم أننا جميعًا قمنا بتأجيل بعض المهام لمدى معين، فإن الآخرين لا يستطيعون بالفعل إنهاء المشروعات بدون وضع موعد نهائي، ولا يمكنهم العمل بجد في مشروع حتى يحين الموعد النهائي. وكما أخبرني أحد المهنيين الشباب: "أتمنى أن أمتلك الدافع وأقوم بالقليل من التخطيط المستقبلي, ولكنني لا أستطيع البدء في العمل إلا عندما يحين الموعد النهائي". هذا الشاب ليس الوحيد الذي يعاني هذا: يقدّر الباحثون أن ما يقرب من 15% من البالغين يعانون التأجيل المزمن2.

الأفراد الذين يعانون التأجيل المزمن يدفعون ثمنًا باهظًا شخصيًّا بسبب هذه العادة؛ حيث يصيبهم التوتر في أول أيام المشروع - عندما يبدأون في التفكير فيما يحتاجون إلى القيام به، ولكن لا يفعلون شيئًا سوى تجنب العمل. وكلما اقترب الموعد النهائي للمشروع، ينتابهم الذعر: يقومون بتجاهل أي جوانب حياتية أخرى ويعملون ليلًا ونهارًا في الأيام أو الأسابيع الأخيرة التي تسبق الموعد النهائي. هذا الإيقاع الفوضوي لا ينتج فقط عملًا رديئًا، ولكنه أيضًا يبعدهم عن أصدقائهم وعائلاتهم الذين ملّوا مشاهدة الفلم السيئ نفسه مرة تلو الأخرى.

إذا كنتَ تعاني التأجيل المزمن، فسأقدم لك بعض الاقتراحات فيما يلي:

1. بعض المشروعات ربما يكون من الصعب البدء فيها، بسبب أن حجمها وتفاصيلها تبدو مرهقة. للقضاء على هذا الإحساس، قسّم المشروع لأقسام أصغر وابدأ في الخطوات الأولى. بمجرد البدء، سوف تجد أنه من الأسهل أن تستمر فيما تقوم به.

2. إذا كان من السهل أن تتشتت ودائمًا ما تعثر على أشياء أخرى لتقوم بها، فسوف يجب عليك أن تكون متحكمًا للغاية في بيئة عملك. اعمل على إخلاء جدولك وحدد وقتًا لتركز على المشروع الكبير وتعمل على منع الوصول لعوامل التشتيت، مثل استخدام الإنترنت لتصفح الشبكات الاجتماعية وألعاب الفيديو.

3. إذا كنت في مرحلة متقدمة من التأجيل، فربما تعاني خوفًا متأصلًا من الفشل - ربما لا تؤمن بأن المنتج النهائي سوف يكون جيدًا3. إذا فكرت في أن هذا ربما يكون عاملًا في ميلك للتأجيل، فأنصح بشدة أن تذهب للتحدث مع أحد أخصائيي الطب النفسي الذي يمكن أن يساعدك في التعامل مع هذا الخوف المرضي.

لا يهم أي نو ع أنت من المؤجلين، فيمكنك أن تساعد نفسك بصنع مواعيد نهائية مصغرة بمدة زمنية متساوية بين الميعاد والآخر - أي تواريخ مؤقتة لإكمال مراحل محددة من المشروع. بشكل آخر، إذا كان لا يمكنك العمل بدون موعد نهائي، فاصنع المزيد من المواعيد النهائية.

عندما قام البروفيسور "دان آريلي" بدراسة سلوك مجموعة من طلاب معهد ماساتشوستس للتقنيات، وجد أن هناك قيمة ملحوظة لوضع المواعيد النهائية الخاصة بك4. ولكن عندما أتيحت

الفرصة للطلاب، قام العديد منهم بوضع المواعيد النهائية قبل نهاية المشروع، والذي أتاح لهم الوقت للتأجيل. لا تفعل الخطأ نفسه - إذا أردت أن تكون منتِجًا، فضع مواعيدك النهائية حتى تتيح جدولًا يحتوي على مساحات متساوية من الوقت للعمل, مخصصًا حصة من الوقت لكل مهمة مماثلة.

بالنسبة لمن يمارسون التأجيل بشكل طفيف أو متوسط، أقترح أن يتم ربط كل موعد من تلك المواعيد الفرعية بالحصول على مكافأة شخصية لإكمال كل مرحلة مثل تناول الآيس كريم أو مشاهدة برنامج تيلفزيوني مفضل؛ فمثل تلك المكافآت - وخاصة إذا كانت "مفروضة" من قبل صديق أو شريك حياة - يمكن أن تجعل المواعيد النهائية المصغرة دافعًا قويًّا لتعزيز إنتاجيتك.

أما بالنسبة لمن يمارسون التأجيل بشكل كبير وعنيف، أو من ينجزون مهمة معقدة، رغم ذلك، فربما لا تكون تلك المكافآت كافية. في هذه الحالة، **اجعل نفسك مسئولًا من شخص آخر** - مثل رئيسك في العمل، رغم أن صديقك يمكن أن يقوم بهذا الدور، والذي يكون عمله مرتبطًا بعملك. أعط رئيسك في العمل قائمة بالمواعيد النهائية المصغرة ووافق كتابةً على تحقيق تلك المواعيد، مما يعنى الالتزام بالمواعيد النهائية المصغرة بكل الطرق الممكنة. لا تخجل من مصارحة رئيسك في العمل بعادة التأجيل. بادئ ذي بدء، فإن رئيسك ربما يكون على دراية بتلك العادة. ثانيًا، أنت تقوم باتخاذ خطوات ثابتة لمعالجتها، وذلك يفيد كل من يعمل معك. أي رئيس عمل لن يقدر مبادرتك هو في نظري مدير يفتقر لمهارات الإدارة.

رَكِّز على النتائج، وليس على عدد الساعات

إذا كان يمكنك تجنب التأجيل والتحرك نحو إنتاج المنتج النهائي، فسوف تكون قادرًا على إنجاز الكثير من العمل في وقت قليل. لسوء الحظ، فإن كفاءتك المتزايدة مؤخرًا ربما تحدث تعارضًا مع ثقافة مؤسستك إذا كانت تعطي أهمية كبيرة للعمل بنظام الساعات.

في بعض المهن، يكون وضع الاهتمام في غير محله نتيجة نظام المحاسبة بالساعة - والذي كان يثير حنقي عندما كنتُ محاميًا تحت التدريب. ولكن حتى لو لم يوجد نظام محاسبة غير فعّال، فإن العديد من المديرين يفترضون خطأً، وفي بعض الأحيان بدون وعي، أن قضاء عدد أكبر من الساعات في المكتب ينتج منتجًا أفضل. إذا كنت ستنجح في مثل تلك المؤسسات بينما تعمل عددًا قليلًا من الساعات، فسوف تحتاج إلى إستراتيجيات لإدارة هذا التعارض بين عدد ساعات العمل والنتائج.

نظام حساب الأجر بالساعة

سمعت مؤخرًا محادثة بالصدفة تدور بين اثنين من الشباب المحترف في الأعمال، أحدهما محام من نيويورك والأخرى مستشارة من شيكاغو. قال المحامي بكل فخر إنه عمل السنة الفائتة ما يساوي حساب ثلاثة آلاف ساعة. بشكل عملي، هذا يعني العمل لمدة 12 ساعة في اليوم لمدة ستة أيام في الأسبوع؛ لأنه لا يتم دفع أجر كل ساعات العمل. بأي مقياس، فإن هذا يعد عبئًا لا يتحمله بشر. ولكن المستشارة فاقته قائلة بكل فخر إنها كانت تعمل 15 ساعة في اليوم، وأن معظم تلك الساعات كانت تتطلب السفر!

ورغم أن كليهما كان يجد هذه المحادثة طريفة ومسلية، فإنني أشك في أن عملاءهما كانوا راضين عن ساعات العمل الطويلة. بالنسبة للعميل، المقاييس الأساسية للنجاح هي النتائج والتكاليف.

إذا كان أولئك المهنيون الشباب قادرين على إنتاج النتائج نفسها بعدد أقل من الساعات، فإن

عملاءهما سيكونون أكثر سعادة، وسيجد أولئك الشباب وقتًا لممارسة حياتهم الشخصية.

وللأسف، فإن الثقافات السائدة في العديد من شركات الخدمات المهنية - خدمات قانونية أو محاسبية أو استشارية - هي تفضيل عدد ساعات العمل الأكثر على التركيز على النتائج. أولئك الشباب المهنيون يقعون تحت ضغط هائل لتحقيق الهدف السنوي من عدد الساعات التي يكافَأون مقابلها؛ مثل العلاوات والتقدير المعنوي بسبب بذلهم طاقاتهم في العمل طيلة الليل.

ورغم ذلك، فإن نظام الحساب بالساعة يخلق إمكانية حدوث تضارب في الاهتمامات بين المهنيين وعملائهم - والذي يجب أن يكون موضع اهتمام من كلا الجانبين. المحامون ليس لديهم حافز كبير ليستفيدوا من وقتهم بفاعلية، والعملاء يصيبيهم القلق من هذا الأمر. وبالعكس، فعندما يطلب المحامي 600 دولار مقابل الساعة، يتردد العملاء في الاتصال به من أجل مناقشة قضية مهمة، ودائمًا ما يقوم المحامون بتولي إصلاح الفوضى التي تحدث عندما يتصل بهم العملاء بعد فوات الأوان.

عندما كنتُ شريكًا في شركة خدمات قانونية في واشنطن العاصمة، كرهت نظام الحساب بالساعة لأنه عاقبني لكوني كفئًا في العمل. كنتُ متخصصًا في الأعمال التجارية المعقدة للشركات المالية، وغالبًا ما كنتُ قادرًا على إجابة أسئلة العملاء بسرعة. ونتيجة لذلك، فإن الساعات التي كنتُ أحصل على أجرها مقابل كل عملية كانت قليلة - خبرتي وأسلوبي الفعالان في العمل كانا يعملان ضدي. ولذا قمت بمراسلة عملائي وأعلمتهم بأنه في المستقبل سوف أزيد أجري عن الساعة كثيرًا لو لم يعترضوا. لم يعترض أي عميل - بل أخبرني أحدهم بأنني "أسرع محامٍ في الساحل الشرقي!".

ورغم ذلك، فإن أجر الساعة المرتفع لم يحل المشكلة. فكيف إذن يمكن تغيير هذا النموذج بشكل جذري؟ إذا كنتَ عميلًا لشركة خدمات مهنية، فأنت تمتلك ميزة الحصول على أفضل الطرق المُنتِجة لإنجاز أمورك القانونية. ويمكن للمؤسسات الكبيرة أن تقوم بتأسيس قسم قانوني داخلي (بناءً على المرتبات السنوية) لمختلف المسائل القانونية ما عدا المسائل القانونية، الأكثر تعقيدًا. ويمكن للمؤسسات من أي حجم أن تحصل على عطاءات تنافسية من مؤسسات قانونية مؤهلة على أساس القيمة - بمعنى آخر بترتيبات ليست مبنية على عدد الساعات.

وبالفعل، فإنه في هذا المناخ الاقتصادي العنيف - الذي تلا الأزمة المالية العالمية في 2008 - فإن العديد من العملاء بدأوا يصرّون على أن تتم محاسبتهم طبقًا لقيمة الخدمة التي يحصلون عليها، ووافقت شركات الخدمات القانونية على ذلك. بين عامي 2008 و2012، وطبقًا لاستفتاء وحيد، فإن شركات الخدمات القانونية أعلنت أن العائد من المعاملات القانونية غير القائمة على أساس المحاسبة بالساعة تضاعفت تقريبًا5. هذه البدائل دائمًا ما كانت موجودة في عالم الخدمات القانونية، وأنا سعيد بأنه يتم تطبيقها على نطاق واسع. تتضمن تلك البدائل أجرًا ثابتًا لمعاملة قانونية كاملة، مثل استمارة براءة اختراع أو مقابل مادي متعلق بإنجاز الخدمة القانونية، مثل الحكم بالتعويض للخسائر وأتعاب شهرية من أجل عمل متكرر مثل إتمام صفقات العقارات.

ورغم أن المساعدين لهم تأثير أقل من العملاء أو الشركاء، فما زال يمكنهم لعب دور في إصلاح نظام المحاسبة في شركاتهم. وكلما زاد الضغط من العملاء، ربما تقبل الشركاء ضغطًا مماثلًا من المساعدين الذين يعانون النظام الحالي. في استفتاء تم إجراؤه على المساعدين في عدد من أكبر الشركات القانونية، أقر 85% بأنهم يودون تخفيض ساعات العمل بنسبة 15% ومستعدون للحصول على مرتبات متناسبة مع عدد الساعات6. ولذا، فإذا أردت أن تغير شركتك من نموذج المحاسبة الخاص بها، فلست وحدك من يريد القيام بهذا؛ فعدم الرضا يمكن أن يدفع مؤسستك

لوضع نظام محاسبة أكثر منطقية.

إذا كنتَ غير سعيد فعلًا ولا تقدر على إصلاح نظام حساب الموظفين في شركتك، فيمكنك أن ترحل عنها، والأقسام القانونية داخل المؤسسات لا تقوم عادة على نظام الحساب بالساعة. وإذا قررت أنه من الأفضل أن تكون عميلًا، كما فعلت أنا، فيمكنك الانتقال من ممارسة القانون إلى أي عمل آخر، مثل البدء في بناء مشروع خاص بك.

واجه مسألة الوقت

حتى المنظمات التي لا تعمل بنظام المحاسبة بالساعة غالبًا ما تعطي قيمة كبيرة لعدد الساعات التي يمضيها الموظف، في العمل7. نظام تسجيل الحضور والانصراف كان مناسبًا لعصر الثورة الصناعية حين كانت خطوط التجميع تتحرك بسرعة محددة وكان العمّال يؤدون أعمالًا بسيطة ومكررة - وربما ما زال مناسبًا للأعمال ذات المقاييس والمعايير، ولكنه لا يناسب المهنيين؛ حيث إن إسهاماتهم لا تكمن في عدد الساعات التي يقضونها في العمل، ولكن في القيمة التي يعطونها للعمل بخبرتهم.

انظر لكل من "فريد" و"آشلي"، اللذين يعملان في شركة تأمين. "فريد" دائمًا ما يحضر للعمل مبكرًا ويرحل في وقت متأخر، أما "آشلي" فتذهب أحيانًا للعمل الساعة العاشرة صباحًا بعد أن تنهي التريض في الصباح. ربما تعتقد أن "فريد" أكثر إنتاجية وجهدًا من "آشلي"، ولكن كيف تعرف هذا حقًّا؟ ربما يقوم "فريد" بقضاء نصف يومه يدير فريق كرة وهميًّا خاصًّا به أو حضور اجتماعات تضيع وقته. ربما تقوم "آشلي" بالتفكير في أفكار جديدة للعمل في أثناء التريض صباحا - ثم تطبقها بأسلوب منظم بمجرد وصولها لمكتبها. لذا، لا يمكنك قياس قيمة الموظف المحترف بحصر عدد الساعات التي يقضيها جالسًا إلى مكتبه.

لسوء الحظ، فإن الباحثين يلمّحون إلى أن مديري الشركات ما زالوا يخلطون بين "عدد ساعات العمل" وجودة نتائج العمل8. في عام 2010، أوضحت دراسة شملت 30 مكتب شركة في شمال كاليفورنيا، أن المديرين يحترمون بشدة المرءوسين الذين يرونهم في الشركة في أثناء ساعات العمل النظامية التي يقضونها في المكتب، وكذلك في العطلات وبعد انتهاء أوقات العمل الرسمية، ووجد الباحثون أيضًا أن آراءهم غالبًا ما كنت تتشكل بدون وعي، وأن المديرين موضوع الدراسة كانوا **يعتقدون** أنهم يهتمون فقط بالنتائج، ولكنهم أيضًا يضعون اهتمامًا كبيرًا فيما يتعلق بعدد الساعات التي يقضيها الموظفون في العمل9.

إذا كنتَ مديرًا، فيمكن أن تقابل هذا التحيز غير الواعي بأن توضح لمرءوسيك أنك تهتم بالنتائج أكثر من عدد الساعات التي يقضونها في العمل. حدد أهدافًا ومقاييس واضحة، وثق في أن مرءوسيك سيقومون بعملهم (انظر الفصل العاشر من أجل شرح أكثر تفصيلًا)، وعزز رسالتك عندما توجد الحاجة لتغيير الجداول. أخبرني رئيس شركة خدمات مالية في شيكاغو، كان يستخدم هذه الطريقة، بمحادثة نمطية أجراها مع أحد الموظفين الذي طلب الانصراف مبكرًا بعض الوقت لحضور حفل عيد ميلاد ابنه. وعندما وعده الموظف بأن يعوض ذلك الوقت، اعترض رئيس العمل قائلًا: "أريدك أن تنتج نتائج جيدة فيما يخص هذا المشروع بناءً على المقاييس التي تم الاتفاق عليها. ولكن عدد الساعات التي تعملها ومتى تعمل هو شيء يرجع إليك".

إذا كنتَ تحتل مرتبة منخفضة في السلم الوظيفي للشركة وتعمل تحت إمرة رئيس يهتم بساعات العمل، فيجب أن تعمل على كسب ثقته أولًا. كلما ازداد سجل النتائج عالية الجودة الخاص بك، سهل التشاور بشأن حريتك. سوف يتيح لك الفصل الحادي عشر بعض الأدوات التي تؤدي لنمو علاقة تعاونية بينك وبين رؤسائك في العمل.

في الوقت نفسه، ربما تكون قادرًا على تقليل ساعات عملك، بالاستفادة من تدفق عمل الشركة التي تعمل بها. على سبيل المثال، في العديد من البنوك الاستثمارية، فإن المهام اليومية التي يقوم بها المديرون لا يوكلونها إلى المساعدين حتى يحين وقت الظهيرة؛ وهذا يجعل المساعدين يتسكعون داخل الشركة صباحًا بدون أي عمل. إذا كان أولئك المساعدون يقومون بتخطيط جلسات الأطباء حتى تنتهي في الحادية عشرة صباحًا، أو يذهبون لصالة الألعاب الرياضية من أجل تمارين الصباح، فإن إنتاجيتهم لن تتأثر سلبيًّا بشكل ملحوظ.

مهما كان ترتيبك في السلم الوظيفي، يمكنك المشاركة في تغيير ثقافة شركتك بتجنب الملاحظات الساخرة بخصوص الوقت. إذا كان هناك زميل سيرحل في الساعة الرابعة عصرًا، فلا تلقِ طرفة حول "موظفي البنوك". إذا أتى أحد الأشخاص للعمل صباحًا متأخرًا لمدة 20 دقيقة، فلا تعلق ساخرًا:" انظروا متى أتى".

ومن الواضح أن التعليقات غير الضارة مثل هذه يمكن أن ترسخ ثقافة قيمة قضاء الوقت في الجلوس إلى المكاتب. ثق بأن زميلك سينجز عمله. إذا احتجت لأمر ما من أحد الزملاء الذي سيرحل مبكرًا، قل هذا مباشرة - على سبيل المثال، ""مايكل"، أريد أن أسألك سؤالًا سريعًا يخص هذه الأرقام قبل أن تغادر". إذا وجدت أن عمل المرءوس ليس جيدًا بما يكفي، فلا تركز النقاش على الساعات التي يقضيها الموظف في العمل، ولكن امنحه التغذية المرتدة الخاصة بالمنتج النهائي.

نصائح سريعة

1. ركّز على تحقيق أفضل النتائج، وليس قضاء أكبر عدد من الساعات في العمل.
2. دوّن الاستنتاجات المبدئية لمشكلة معقدة قبل جمع كميات كبيرة من البيانات. سوف يجعلك هذا تركز على نقاط محددة في بحثك.
3. صغ نتائجك في شكل فرضيات قابلة للتفنيد، يمكن تغييرها بظهور أدلة ومعلومات جديدة.
4. توقف عن العمل في أثناء القيام بأي مشروع لمراجعة الطرق والنتائج في ضوء ما تعلمته حتى الآن.
5. إذا كان هناك مشروع يتضمن فرق عمل من أقسام عديدة في مؤسسة كبيرة، فاستخدم فحوص منتصف الطريق كفرصة لكل الفرق لمشاركة النتائج التي تم تحقيقها وتنسيق التوجهات في العمل.
6. لكي تساعد نفسك في البدء في العمل، كافئ نفسك عندما تكمل مهمة - بتناول الآيس كريم أو مشاهدة التلفاز على سبيل المثال.
7. ضع مواعيد نهائية مصغرة تسبق الموعد النهائي إذا وجدت أنك غير قادر على البدء. وإذا كان من الضروري أن تجعل تلك المواعيد المصغرة معترفًا بها رسميًّا بتقديمها لرئيسك في العمل، فافعل هذا.
8. إذا كنتَ تؤدي عملك باحتراف ويتم حساب أجرك بنظام الساعة - أو كنتَ عميلًا لدى

شركة تعمل بهذا النظام - فشجّع الشركاء في الشركة لإعادة تشكيل نظام المحاسبة الخاص بهم ليعكسوا قيمة تم إنتاجها بدلًا من ساعات تسجل في العمل.

9. لا تفترض أن إنتاجية زملائك يمكن أن تُقاس بعدد الساعات التي يقضونها في العمل.

10. لا تدعم ثقافة مكان العمل الخاصة بوقت العمل. تجنب التعليقات الساخرة عندما يحضر أحدهم للعمل متأخرًا أو يغادر مبكرًا.

3

لا تنشغل بتوافه الأمور

في كل مؤسسة، يقضي بعض الموظفين وقتًا مبالغًا فيه في القيام بمهام لا تجدي نفعًا. على سبيل المثال، عملت ذات مرة مع محاسب كانت وظيفته تتضمن تحضير تقارير مبيعات ربع سنوية ليقدمها لكبار الموظفين التنفيذيين في الشركة. ورغم أنهم أخبروه بأنهم يريدون تقديرات تقريبية فقط، فقد خصص أسبوعا كاملًا لتحليل مبيعات كل ربع سنة والتأكد من أنها كانت صحيحة تمامًا. ونتيجة لذلك، كان رئيسه مترددًا في إسناد أي مشروعات جديدة له - فإذا كان قد استغرق أسبوعًا لصنع تقارير تقريبية للمبيعات، فكم سيستغرق من الوقت لتقدير الكشوفات المالية لمؤسسة مرشحة للاندماج؟

ورغم أن الانتباه للتفاصيل عادة ما يعد صفة إيجابية، فإن الالتزامات الزمنية يجب أن تتنوع طبقًا لأهمية المشروع واحتياجات العملاء. ربما تستغرق يومًا للقيام بعمل حاصل على درجة B، ولكن ربما تستغرق أسبوعًا كاملًا لتجعله يحصل على درجة A. بالنسبة لأهدافك ومهامك ذات الأولوية القصوى، عادة ما يستحق الأمر بذل الوقت والمجهود في تحقيقها، ولكن معظم المهام ذات الأهمية القليلة، فإن تقدير B "كافٍ تمامًا".

في هذا الفصل، سوف أخبرك بالأساليب الأساسية الخاصة بي لعدم تضييع الوقت في إنجاز أمور غير مهمة لتساعدك في إنفاق وقت أكثر في إنجاز مهمات ذات أولوية كبرى. ثم سأريك بعد ذلك، كيف تقلل من المعوقات الشخصية والروتينية التي تجعلك تبذل وقتًا كثيرًا في إنجاز المهام الأقل أهمية.

تعامل مع الأمر مرة واحدة

ذات مرة، تلقّيت إخطارًا من مصلحة الضرائب بعدم قيامي بدفع الضرائب المستحقة. وبما أن المبلغ المستحق كان قليلًا وكنت منشغلًا حينها، فقد تركت الرسالة فوق رف للكتب في مكتبي. وبعد أسبوع تذكرت أنه كان مذكورًا في الرسالة أنه ينبغي عليَّ الرد. ولكن أين وضعتها؟ أضعت ساعة في البحث عنها - ثم اضطررت لقراءتها مرة أخرى حتى أتذكر المبلغ المطلوب الذي يمثل المعلومة الأكثر أهمية.

وقد أدى حدوث عدد لا نهائي من هذه الأخطاء للتحول لمبدأ تعامل مع الأمر مرة واحدة. هذا يعني أنه ينبغي عليك التعامل مع الأمور ذات الأولوية المنخفضة مباشرة عندما تواجهها، إذا أمكن؛ لأنك إذا سمحت بتراكم الأعمال غير المنجزة، فسوف تضيع كثيرًا من الوقت وتزيد من التوتر.

على سبيل المثال، يصلك يوميًّا في العمل سيل من الطلبات التي تتطلب وقتك وخبرتك، من زملائك في العمل وعائلتك وأصدقائك وأناس لا تعرفهم. عندما تتلقى أي طلب، قرر فورًا ما إذا كان يجب الرد عليه أو تجاهله. وكقاعدة عامة، يجب أن تقرر ألا ترد على 80% من كل الطلبات التي تصلك. وهذه الطلبات تتضمن رسائل غير مرغوب فيها من المعلنين وتقارير يومية من المجموعات الوطنية وحتى الرسائل الإلكترونية من مؤسستك؛ حيث أنت فرد من مئات المستلمين

لهذه الرسائل ولا تحتاج لأن ترد عليها، كما أنها أيضًا تتضمن طلبات شخصية لا تستحق تضييع وقتك.

القاعدة العامة التي أسترشد بها مبنية على قاعدة 80/20: وهي أن 80% من النتائج تأتي من 20% من مجهودك. على سبيل المثال، العديد من ممثلي المبيعات يجنون 80% من دخلهم من 20% من عملائهم، ولكنهم يمضون معظم وقتهم يتعاملون مع ال- 80% الآخرين. وإذا لم يمكنهم تحويل عملائهم الأقل إدرارًا للأرباح لأحد المساعدين أو الموقع الإلكتروني، فربما يكون من الأفضل "التخلص" من أولئك العملاء والتركيز على نسبة العشرين بالمائة المسئولين عن الأرباح التي يحققونها1. طبّق النسبة نفسها على البريد الشخصي. ربما تحتاج لأن تكون حازمًا لتحديد أي طلبات تستحق وقتك وأيها يستحق التجاهل أو التفويض لأحد المساعدين.

إذا قررت أنك تحتاج للرد على أحد الطلبات، فحدد ما إذا كان الطلب يستحق الرد الآن أم أنك تحتاج للحصول على معلومات قبل كتابة رد مدروس. إذا أمكنك الرد مباشرة، فافعل ذلك. إذا احتجت للانتظار عدة أيام للحصول على معلومات للرد، فاصنع تذكيرًا في مفكرتك للرد على الطلب في ميعاد محدد في المستقبل.

تأجيل الرد - لمدة ساعة أو يوم أو أسبوع - على طلب منطقي يضاعف الوقت المطلوب للرد. في أفضل الحالات، سوف تحتاج لإعادة قراءة الطلب والتفكير مرة أخرى في الأمور المذكورة فيه. أما في أسوأ الحالات، فسوف تنفق كمية ملحوظة من الوقت تحاول العثور على الطلب وإعادة قراءته قبل التفكير في الأمور التي يعرضها. وعلاوة على ذلك، إذا تأخرت أسبوعًا قبل الرد، فسوف يؤدي هذا إلى أن يظن مرسل الطلب أنك تتجاهله أو لا تهتم لأمره.

افترض أنك تسلمت دعوة بريدية لحضور مؤتمر حول موضوع متعلق بعملك بشكل مباشر. بالنسبة لى، أتعامل مع الأمر على الفور. ويمكنك معرفة ما إذا كان التاريخ والمكان مناسبين لك ام لا، ثم الموافقة الفورية على الدعوة وحجز تذكرة طيران للذهاب لحضور المؤتمر.

وعلى عكس ذلك، يمكنك أن تنتظر بضعة أيام لتنتبه للدعوة. وكبداية، سوف يتوجب عليك البحث في الرسائل الإلكترونية السابقة للعثور على الدعوة، ثم ستحتاج لقراءتها والنظر في مفكرتك لتعرف ما إذا كان الوقت مناسبًا أم لا، ثم تقرر أن تقبل الدعوة. هذه الخطوات الزائدة التي تستهلك الوقت يمكن تجنبها إذا رددت بشكل مباشر على دعوة حضور المؤتمر. ورغم أنّ الوقت الذي تم توفيره يبدو قليلًا لكل طلب يصلك، فإن هذا النوع من السلوكيات يوفر الساعات على المدى الطويل. وبالرد مباشرة على الطلبات، سوف تثير إعجاب مرسل الطلب.

إدارة صندوق البريد الوارد

بعيدًا عن مبدأ تعامل مع الطلب على الفور، ها هي ذي بعض الأفكار التي ستساعدك على التعامل مع بريدك الالكتروني بشكل فعّال:

- لا تُمْضِ وقتًا طويلًا في فحص صندوق البريد الوارد بشكل مستمر! سوف تقوم بتشتيت نفسك في الوقت الذي يجب فيه عليك القيام بأمر آخر أكثر إنتاجية. بدلًا من ذلك، افحص صندوق بريدك بميعاد محدد - كل ساعة أو ما شابه ذلك. تحذير: إذا أصرّ رئيسك في العمل على أن ترد على رسائله فورًا، فربما يجب، على مضض، تلبية ما يريد.
- إذا أردت أن تكون أكثر طموحًا في التخلص من إدمان فحص صندوق البريد

باستمرار، فسوف تحتاج لعون من زملائك. اعمل بشكل جماعي مع زملائك في الشركة لوضع ما يسمى "عطلة من البريد الإلكتروني" - ساعة محددة (أو أكثر) كل أسبوع يمنع فيها الرد على البريد الإلكتروني2.

- إذا كان هناك أمر يتطلب إرسال وتسلم البريد الإلكتروني، فانظر لأحدث رد أولًا؛ فربما يكون آخر رد قد حمل الحل لأي أمور تم ذكرها مسبّقا في المحادثة.
- ربما يفيض صندوق بريدك بما يسمى رسائل "المعلوماتك" تم إرسالها لك من قِبَل مساعديك. إذا كنتَ تعاني كثرة هذه الرسائل، فاطلب من زملائك وموظفيك أن ينتقوا ما يرسلونه.
- بالطريقة نفسها، فكر قبل أن تضغط زر "الإرسال للجميع". هل يحتاج جميع من في الشركة لرؤية ردك؟
- وأخيرًا، وهو أمر يضايقني بشكل كبير: قاوم الرغبة في إرسال رسالة تحتوي على كلمة واحدة وهي "شكرًا". بدلًا من ذلك، أظهِر امتنانك بتقليل فيض الرسائل المرسلة لمن ساعدك.

نفّذ العديد من المهام في وقت واحد

في أثناء تطبيقك مبدأ تعامل مع الأمر على الفور، سوف تجد أن بعض المهمات **لا يمكن** إنجازها فورًا؛ فبعض المهمات تكون معقدة ومهمة وتتطلب تركيزك بالكامل. ولإنجاز مهمات كهذه، يجب أن تقوم سريعًا بصياغة عدد من النتائج المبدئية كما ذكرت في الفصل السابق. والبعض الآخر من تلك المهام يكون طويلًا ومرهقًا؛ فلا يمكنك إنهاؤها فورًا، ولكنك لست بحاجة لبذل مجهود عقلي لإنجازها.

يمكنك إنجاز العديد من تلك المهام ذات الأولوية القليلة بالقيام بالعديد منها في وقت واحد. إننى أقوم بشكل مستمر بالاستفادة من هذه الإستراتيجية: أقوم بفحصها والرد عليها على جهاز البلاك بيري الخاص بي بينما أنا واقف في المصعد أو جالس في سيارة الأجرة، أو أقوم بكتابة مذكرات قصيرة بينما أستمع لمؤتمر عبر الهاتف . في الاجتماعات التي لا تتطلب مجهودًا ذهنيًّا كبيرًا، أقوم بشكل سري بمواصلة قراءاتي. وقد أدّى إلزامي لنفسي بالقيام بمهام متعددة لتعزيز إنتاجيتي. ومع ذلك، ومن واقع خبرتي الشخصية، يمكنني أن نصحك بأن تحذر الحدود الاجتماعية والمعرفية التي يفرضها القيام بمهام عديدة.

كيف تقسّم قوتك الذهنية؟

يحلم الموظفون التنفيذيون بحضور اجتماعات مهمة وفي الوقت ذاته القيام بقراءة تحليل مفصّل لطلب امتلاك محتمل، ولكن هذا ليس ملائمًا إذا أردت تكريس انتباهك بالكامل لكل من النشاطين. الدماغ (خصوصًا القشرة الأمامية من الدماغ) ليس قادرًا على التركيز بشكل كامل على أكثر من نشاط في وقت واحد. ولذا عندما يقول الناس إنهم يقومون بمهام متعددة، فإن أدمغتهم تتأرجح بين نشاطين أو أكثر - التركيز على تحليل حيازة لعشرة ثوان ثم الانتباه للاجتماع لخمس ثوانٍ وهكذا. هذا التحويل المستمر ذهابًا ومجيئًا ليس فعّالًا. في كل تحويل، فإن الدماغ يعمل على إعادة العمل والتركيز مضيعًا بذلك الوقت والطاقة. سوف يكون من الأفضل التركيز على إنجاز مهمة واحدة تلو الأخرى إذا كانت المهمتان لهما الأهمية بالنسبة لك، كما أوضح الباحثون3.

رغم ذلك، فإن معظم الناس لا يقومون بعدة مهام مهمة ومجهدة ذهنيًّا في الوقت نفسه، ولكنهم يقومون بتناول شطيرة في أثناء الاستماع لمؤتمر عبر الهاتف أو فحص البريد الإلكتروني في أثناء حضور اجتماع ممل. العامل الأساسي هنا هو أنه لا تتطلب أي من تلك المهمتين انتباهك بالكامل - فأنت لا تحاول استيعاب كل ما تسمعه من معلومات وتحليله. وبدلًا من ذلك، فإنك تقوم بمراقبة نشاط واحد وتنتظر العلامة التي تخبرك بأنه يجب أن تنتقل للنشاط الثاني. وباستخدام القيام بمهام متعددة بهذه الطريقة، سيشكل هذا طريقة رائعة لإنجاز مهامك ذات الأولوية الصغرى.

دائمًا ما أقوم بإنجاز مهام متعددة عندما أستمع لمؤتمرات عبر الهاتف تغطي الأحداث السياسية الراهنة في واشنطن. هذه المكالمات تغطي العديد من الموضوعات قليلة الشأن بالنسبة لي؛ مثل الإعانات المالية الزراعية أو الدعم المالي السياسي. عندما تتم مناقشة هذه الموضوعات، أقوم أحيانًا بقراءة سريعة لتقرير من قائمة المهام المتراكمة. ولكن عندما تتحول المكالمة لمناقشة موضوع مهم بالنسبة لى مثل إصلاح نظام المعاشات أو وضع النظم الأمنية، أتوقف عن القراءة وأكرس كل انتباهي للتطورات التي تحدث في المجالين في واشنطن، على سبيل المثال.

وبالمثل، في العديد من الاجتماعات لمجلس الإدارة، فإن الدقائق الخمس أو العشر الأولى تكرس لمناقشة الأمور الروتينية: الموافقة على مفكّرة الاجتماع السابق ومفكّرة أجندة الاجتماع الحالي. وبما أنني أكون مستعدًّا للاجتماع، فإن تلك الدقائق الخمس أو العشر تكون مضيعة للوقت. أفضّل أن أستغل الوقت بهدوء لأكمل قراءاتي باستخدام الآي باد - بما أن كل المواد المكونة للاجتماع محفوظة على الآي باد الخاص بي ولن يدري أحد ما أفعل. ورغم ذلك، فإنني أتوقف عن القراءة والتركيز على الاجتماعات بمجرد أن يتم استكمال العناصر التمهيدية للاجتماع.

لذا فعندما تقرر ما إذا كنتَ تريد القيام بالعديد من المهام في وقت واحد، فكّر حول الأهمية النسبية لكل مهمة وكم المجهود الذهني المطلوب لكل منها، ولا تحاول أن تقوم بمهمتين عاليتي الأهمية في وقت واحد. لك مطلق الحرية في القيام بإنجاز العديد من المهام ذات الأهمية الصغرى. إذا كانت هناك مهمة أكثر أهمية من المهام الأخرى، فأعتقد أن القيام بمهام متعددة هو شيء مناسب لهذا الأمر. ولكنَّ هناك استثناءً للقاعدة: إذا كانت المهمة مهمة للغاية - مثل إبطال لغم أرضي - لا يجب أن تخاطر بتكريس جزء قليل من المجهود الذهني للقيام بالمهمة ولا تشتت نفسك بمهمة أخرى.

فهم القيود الاجتماعية للقيام بمهام متعددة

كما تعلمت بالطريقة الأكثر صعوبة، فإن الاعتبارات الاجتماعية التي تتعلق بالمجهود متعدد المهام يمكن أن تكون حساسة إذا كنتَ تتواصل مع شخص آخر. وكمثال، القيام بمهام أخرى في أثناء عقد مؤتمرات على الهاتف: فإن المشاركين الآخرين لا يعلمون ما تفعله، ولكن إذا كنت تحضر مؤتمرًا وجهًا لوجه، فإن الحاضرين ربما يصيبهم التذمر والاستياء. وكما يمكنك أن تتخيل، تم لفت انتباهي لمثل هذا الأمر في العديد من المرات. وعلى مدار سنوات عديدة، فقد تعلمت أن تفقد بريدي الإلكتروني في أثناء الاجتماع، يعطي انطباعًا للحضور أنني لا آخذ الاجتماع أو الحاضرين مأخذ الجد. ولذا تعلمت أن آخذ هذه الحساسيات بعين الاعتبار في العديد من المواقف؛ فإن ملاءمة القيام بمهام عديدة في وقت واحد تعتمد على المناسبة التي يتم فيها إنجاز تلك المهام والأشخاص الذين يتعلقون بالموضوع.

إليك بعض القواعد الرئيسية: بشكل عام، يجب ألّا نقوم بإجراء مهام متعددة عند التعامل مع عملاء حاليين أو محتملين؛ فعادة ما سينظرون لهذا كعلامة على عدم الاحترام، وستخسرهم لصالح منافس آخر. وبالشكل نفسه، لا تنشغل بإنجاز عدة مهام عندما تلتقي بأشخاص لهم تحكم في حياتك

العملية، مثل رؤسائك في العمل أو منظمي قواعد العمل - الذين لا يمكنك أن تخاطر بإثارة استيائهم. وعلاوة على ذلك، لا تقم بإنجاز عدة مهام في أي ظروف تستحق بذل كامل اهتمامك والتزامك: على سبيل المثال، عند إدارة جلسة تحفيزية للموظفين. في مواقف مشابهة، فإن تعدد المهام سوف يقوِّض الرسالة التي تحاول إيصالها.

ورغم أن هذه النصيحة يبدو أنها منطقية وسليمة، فإن أصحاب النية الحسنة (بخلافي) ارتكبوا أخطاءً ساذجة في مثل هذه المواقف. في عام 2009، قام رجل الأعمال الملياردير "توم جوليسانو" بالاتصال بالسيناتور "مالكولم سميث"، ممثل الحزب الديمقراطي في المجلس التشريعي لولاية نيويورك. وبينما كان "جوليسانو" يحاول أن يناقش سياسات الولاية، كان "سميث" يتفحص بريده الإلكتروني عبر جهاز البلاك بيري مرات عدة. استشاط "جوليسانو" غضبًا لدرجة أنه قام بإقناع بعض من ممثلي الحزب الديمقراطي بالتحول للحزب الجمهوري مما أعطى السيطرة على المجلس التشريعي للجمهوريين4.

في مواقف أخرى، وخاصة مع زملاء العمل، فإنه من المقبول اجتماعيًّا أن تقوم بإنجاز مهام عدة في وقت واحد. في بعض الحالات، فإن زملاءك في العمل هم شركاء في إنتاجيتك: يريدونك أن تنجز الكثير بسبب أن هذا سيضيف لإنتاجيتهم. في مواقف أخرى، هم يدركون العبء الكبير للعمل الذي تقوم به ويتقبلون حاجتك للقيام بمهام عدة في وقت واحد لإنجاز عملك. بالفعل فإن العديد من زملائك يمكن أن يقوموا بالعديد من المهام في أثناء العمل معك.

ولكن يوجد بعض المواقف التي تسبب الالتباس تكون فيها غير متيقن من رد فعل زملائك تجاه انشغالك بعدة مهام في وقت واحد. في هذه الحالة، اسألهم. عندما أكون غير متأكد، أقوم بطرح السؤال: "أتمانع إذا انشغلت بعدة مهام ؟". إذا كانوا يعارضون هذا، فسوف يقولون هذا. ولكن معظم الناس لا يعارضون هذا بسبب أنك قمت بالسؤال.

هذا الأسلوب المهذب، الذي يتطور تدريجيًّا، يسمح لك بأن تتفقد بريدك الإلكتروني خفية وبشكل متكرر في أثناء الاجتماعات الداخلية. في استفتاء تم إجراؤه عام 2009 5، أقرّ ثلث الموظفين بأنهم يتفقدون بريدهم بشكل متكرر خلال الاجتماعات. هذه النسبة سوف ترتفع بالتأكيد عندما يزيد الاتصال بين الناس داخل المجتمع، ولكن عندما يتحول "تفحص البريد" لفترات طويلة من عدم الانتباه - ولا داعي لذكر الدخول على حساب الفيسبوك أو إرسال رسائل قصيرة لأصدقائك - فليس من المناسب أو المقبول.

إذا كنتُ أحكم العالم، فلن تكون لديّ أي مشكلات في إرسال البريد الإلكتروني خلال الاجتماعات طالما أن هذا يتم بسرعة ولا يشتت انتباه الآخرين. ولكن يوجد فجوة بين الأجيال فيما يخص هذا الموضوع؛ فثلث كبار الموظفين التنفيذيين تقريبًا يجدون أن إرسال الرسائل الإلكترونية خلال الاجتماعات أمر يدل على الإساءة للآخرين6. أعمل في مجلس إدارة شركة تمنع فحص البريد الالكتروني وإرساله خلال الاجتماعات، ولكن تعقد "استراحات للبريد الإلكتروني" بشكل مستمر. رغم ذلك، فإنني أعمل مستشارًا إستراتيجيًّا لمجموعة من صغار التنفيذيين في "بيوتيك"، الذين يحضرون معهم هواتفهم الذكية لاجتماعات مجلس الإدارة ويتفحصونها من وقت لآخر. لا توجد طريقة "صحيحة" لإرسال البريد الإلكتروني بل يجب على كل مجموعة أن تطور شكلًا مقبولًا. يجب على صغار الموظفين بشكل خاص أن يناقشوا مع رؤسائهم في العمل السلوك الذي يجب اتباعه فيما يخص موضوع تفحص البريد الإلكتروني خلال الاجتماعات.

تقبّل النقص

مبدأ تعامل مع الأمر على الفور، وإستراتيجية أداء المهام المتعددة في وقت واحد يجب أن

يساعداك في التعامل مع المهام الصغيرة سريعًا بقدر الإمكان. ولكن العديد من المحترفين سيتساءلون عن الحكمة من وراء الإستراتيجيتين: "إذا بذلت القليل من الوقت في إنجاز كل مهمة، كيف أتأكد أنه يتم إنجاز كل شيء بشكل مناسب وبدون أي أخطاء؟".

لسوء الحظ، فإن هذا الأسلوب في التفكير مضاد للإنتاج. الاحترافيون الذين يبحثون عن تحقيق الكمال في عملهم - بدون النظر لأهمية المهمة - سوف يجدون أنفسهم عمّا قريب مرهقين بالكم الكبير من المهام قليلة الأهمية. ونتيجة لذلك، فإنهم لن يجدوا الوقت لتحقيق أهدافهم المهمة.

اعتاد أحد زملائي أن يقضي أيامًا، وأحيانًا أسابيع، في تنفيذ إجراءات وسياسات داخلية على أكمل وجه. كان مهتمًا بالتعامل مع كل صدفة محتملة وتغطية كل فارق مهما كان بسيطًا. وبنهاية هذه العملية، كانت التقارير تمتلئ بالأمور الفرعية والتعريفات. ورغم أن الكمال فضيلة، فإن هذا المستوى من التعمّق لم يكن ضروريًّا بسبب أن المخاطر المحتملة كانت غير محتملة الحدوث وغير ذات صلة. ولكن بسبب أنه استغرق وقتًا طويلًا في كل مشروع صغير فإن رؤساءه في العمل كانوا قلقين من تكليفه بمهام جديدة. ربما قام هو بصنع أفضل إجراءات شاملة، ولكن على حساب ماذا؟

هذا التأكيد الزائد على الحد على التفاصيل الفرعية يؤدي ببعض الاحترافيين في العمل إلى أن يمارسوا إدارتهم بشكل يهتم بالتفاصيل الدقيقة. ولكي يتفادوا أي خطأ يمكن أن يحدث، يحسون بالحاجة للانخراط الزائد في التفاصيل الخاصة بمشروعات مرءوسيهم، ويتخذون كل قرار ويوجهون كل مهمة. ونتيجة لذلك، فإن المدير ينفق وقتًا أكثر مما هو مطلوب لإكمال المشروع. سوف أناقش في الفصل العاشر، بعنوان "كيف تدير فريقك؟"، كيف تفوض المهام بشكل أكثر إنتاجية - ولكن ها هي ذي أفكار رئيسية: أعطِ مرءوسيك حرية حقيقية لإنجاز مشروعات غير ذات أهمية قصوى، حتى لو كان هذا يعني وجود مخاطرة أكبر بحدوث أخطاء. بهذه الطريقة، سوف تجد وقتًا أكثر للتركيز على أولوياتك.

التغلب على المثالية شيء مهم لكي تصبح أكثر فعالية في العمل. عندما تنفق وقتًا كثيرًا على العمل في مهمة محددة، فسوف تواجه متاهات عدة. فمن الممكن أن تستغرق عدة ساعات في كتابة مذكرة تفصيلية تغطي الاجتماع العام الذي يخص موضوعًا ما. ولكن يمكن أن تستغرق أسبوعًا في كتابة مذكرة حول تطوير أساليب جديدة لمعالجة الموضوع نفسه. يبدو من المنطقي بالنسبة لك أن تنفق الوقت والمجهود الإضافيين في العمل على تنفيذ أحد أهدافك أو مهامك ذات الأولوية الكبرى. ورغم ذلك، فستكون بذلك تضيع وقتك بتكريس قدر كبير من الانتباه لتلك المهام قليلة الأهمية.

من الحقيقي أن امتلاك عين دقيقة للتفاصيل ربما يكون ميزة مفيدة في بداية حياتك الوظيفية. انظر إلى "ماركوس"، موظف في درجة دنيا في قسم الموارد البشرية. ربما يقوم "ماركوس" بإنفاق وقته بشكل سليم في مراجعة النقاط المهمة في خطة التعويضات الخاصة بالشركة الخاصة بمحاسبة العاملين بالساعة، باحثًا عن نقاط الغموض أو الاختلاف. بوصف آخر، بسبب أن وظيفته الأساسية هي البحث في التفاصيل، يجب أن يتأكد من صحتها.

على الجانب الآخر، وكلما ترقيت في السلم الوظيفي، سوف يقل قلقك إزاء كل تفصيلة. إذا أراد "ماركوس" أن يترقى في القسم الذي يعمل به، فسوف يحتاج إلى أن يصبح أكثر مهارة في علاج الخلافات بين العاملين وتقديم الاستشارة للمديرين التنفيذيين. لكي يحقق النجاح في هذه المناطق، سوف يحتاج لأن يقلل الوقت المبذول في فحص التعقيدات الخاصة بخطط التعويضات للعاملين بنظام الساعة. وإذا استمر "ماركوس" بالاهتمام بالتفاصيل بشكل زائد على الحد، فلن يمتلك الوقت الكافي لتطوير المهارات المناسبة للمناصب العليا.

تجنب عوائق الطرق البيروقراطية

إذا أدركت الحاجة لإكمال المهام قليلة الشأن بسرعة، فربما تجد نفسك معاقًا بالقوانين البيروقراطية المضيّعة للوقت. على سبيل المثال، عندما كنتُ أعمل في مجلس ولاية ماساتشوستس، اضطررت لملء استمارة تفصيلية لتعويضي عن تكلفة بسيطة مثل غداء عمل. ومثال آخر: إذا أراد أي زميل تحريك الأثاث من مكتب لآخر، كان من الممنوع أن يقوم بهذا بنفسه. بدلًا من ذلك، كان عليه أن يتصل بقسم التصحيح ويطلب أن يقوم بعض "السجناء" - مرتدي البدلات البرتقالية - بالمجيء وتحريك الأثاث. وهي قواعد سخيفة لا يقتصر وجودها على القطاع الحكومي. كذلك تعاملت مع بعض برامج البريد الإلكتروني في بعض الشركات تقوم بفلترة ومنع وصولها إذا كانت بها كلمة مختلفة اللون.

لا أريد منكم أن تفهموني بشكل خطأ؛ بعض القواعد البيروقراطية مفيدة جدًّا. وبالتأكيد، فإنه إذا وجدت احتمالية كبيرة نسبيًّا لوقوع ضرر، فيمكن لمجموعة موضوعة من الإجراءات أن تقلل من وقوع ذلك الضرر. على سبيل المثال، فإن قواعد الأمان في محطات الطاقة النووية تساعد التقنيين فيها على تجنب حوادث الانصهار النووي، وكذلك قوائم الفحص النظامية للطيارين، التي تساعدهم على الوصول من النقطة (أ) للنقطة (ب) بأمان.

ولكني لا أتحدث عن قواعد كهذه، بل أتحدث عن قواعد تجبر المحترفين في أعمالهم على أن يضيعوا وقتًا كثيرًا في إنجاز مهام قليلة الأهمية، وأتحدث عن البيروقراطية التي تجبر الموظفين على ملء استمارات طويلة أو الحصول على موافقات مسبقة من أقسام إدارية مختلفة. من واقع خبرتي، فإن مثل هذه القواعد مبنية على **الخوف** - الخوف من أن الموظفين سوف يحدثون الكثير من الأخطاء إذا أتيح لهم أقل قدر من الحرية.

هذا مثال من وزارة الدفاع الأمريكية: في الحياة العسكرية، مثل الحياة المدنية، فإن المديرين غالبًا ما يريدون نقل المرءوسين من مكان لآخر أو من وظيفة لأخرى. ولكن وزير الدفاع آنذاك "روبرت جيتس" لاحظ أن "طلبًا لفرقة الكلاب المدربة في أفغانستان - أو لأي وحدة أخرى - يجب أن يمر خلال ما لا يقل عن خمسة مقرات ذات النجوم الأربعة لكي يتم النظر فيه والتحقق من صحته، ثم التعامل معه"7. وبدلًا من تخطيط التفاصيل الخاصة بعمليات التشغيل، كان الضباط مجبرين على بذل وقت كثير لكي يحصلوا على الموافقة الخاصة بطلباتهم. ولحسن الحظ، فإن وزير الدفاع "جيتس" عمل على تقليل بعض هذه العوائق البيروقراطية بالتخلص من الخطوات التي تتطلب الذهاب للعديد من المقرات العسكرية8، والعمل على تسهيل إجراءات التملك.

لذا، ماذا يمكنك أن تفعل عندما يواجه أحد موظفيك عقبات مرهقة ومفرطة في التفاصيل؟9 إذا كنتَ في مركز يمكِّنك من تغييرها، فاتبع مثال "جيتس": اطلب مراجعة شاملة لقواعد شركتك. حدد الهدف من وراء كل خطوة سواء كان هذا الغرض مهمًّا أم لا، وسواء كانت القاعدة مفيدة حقًّا كما يجب أن تكون. ثم وازن بين الفوائد والإجهاد الذي يسببه للموظفين.

لا يمكنك أن تتحدث لكبار الموظفين التنفيذيين وموظفي التنسيق مباشرة في وجود البيروقراطية، فإن الصورة الخاصة بهم عن قاعدة معينة ربما تكون منفصلة عن الواقع. لامتلاك إحساس أفضل بكيفية عمل القواعد على أرض الواقع، تحدّث للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة (أو العملاء أنفسهم!)، الذين يحتاجون لاتباعها. سوف تكتشف أن العديد من القواعد تتسبب في تضييع الكثير من الوقت أو تفرض المزيد من التعنت.

إذا لم تكن محظوظًا لتكون في منصب يمكنك من خلاله التخلص من هذه القواعد، فتعلّم كيف

تتعامل معها - أو تتحاشاها بقدر الإمكان. إليك بعض الاقتراحات:

- يجب أن تعلم غرض القاعدة وثيقة الصلة بالموضوع - ربما يكون هناك سبب مشروع أو قانوني يجعل الأمر الذي تريد القيام به ممنوعًا. إذا كان كذلك، فتعلم كيف تتعامل بشكل فعّال مع تلك القاعدة؛ فمن المحتمل أنها ستقابلك كثيرًا في عملك. لذا يجب عليك أن تكون مستعدًّا للتعامل معها بدون الكثير من المتاعب.

- إذا لم يعد الغرض من القاعدة صالحًا للتطبيق أو لا يجب أن يتم تطبيقه على نشاطك، فحاول الاستعانة بطريقة خلّاقة لتنفيذ غرضك بعيدًا عن القاعدة. على سبيل المثال، بعض الشركات تمنع سفر موظفيها على الدرجة الأولى لتوفير النفقات. ولكن هذا المنع لا يجب أن يسري على موظف يدفع تكلفة سفر منخفضة ويحصل على تذكرة لدرجة أعلى.

- إذا لم يكن أكثر طرق التنفيذ ملائمًا أو يحتوي على مخاطرة قانونية، فاطلب الحصول على استثناء من تلك القاعدة.

نصائح سريعة:

1. تخلص من معظم الرسائل الإلكترونية التي تصلك؛ فإن 80% من صندوق الوارد الخاص بك مكدس بعناصر قليلة الأهمية.

2. أجب مباشرة عن الطلبات المهمة. لا تضيع وقتًا بأن تعيد البحث عن رسالة أو تفكر مرتين بشأن ميعاد ما.

3. إنجاز مهام عدة في وقت واحد طريقة جيدة لإنجاز العديد من المهام ذات الأولوية الصغرى بشكل فعّال. لا بأس مطلقًا بأن تقرأ تقريرًا قراءة سريعة في أثناء حضور مؤتمر عبر الهاتف.

4. لا تحاول أن تنشغل بإنجاز العديد من المهام في وقت واحد إذا كانت كل مهمة منها تتطلب انتباهك بالكامل، لأن التحوّل السريع بين المهام يضيع طاقتك الذهنية.

5. لا تقم بالانشغال بالعديد من المهام أمام عميل محتمل؛ فهو يتوقع الحصول على انتباهك بالكامل.

6. توصّل لاتفاقية صريحة مع زملائك فيما يخص فحص البريد الإلكتروني في أثناء الاجتماعات.

7. تقبّل أنه لا يمكنك إنجاز كل مهمة بشكل كامل. أعط أولوية ثانوية للعمل غير المهم حتى يمكنك إنجاز المهام ذات الأولوية الرئيسية في سياقها الصحيح.

8. تجنب نزعة القيام بالإدارة التفصيلية. أعط مرءوسيك قدرًا من الحرية لإكمال مشروعاتهم حتى لو كنتَ تظن أن هذا سيؤدي لحدوث أخطاء.

9. إذا كنتَ تمتلك السلطة للقيام بهذا، فقم بالتخلص من القواعد البيروقراطية التي تجبر موظفيك على ملء استمارات لا فائدة من ورائها أو الحصول على موافقات مسبّقة تخص

أمورًا غير ذات أهمية.

10. تعلم كيفية التعامل مع العوائق البيروقراطية - أو تحاشيها - تلك التي تجبرك على قضاء وقت كثير في إنجاز مهام قليلة الأهمية.

الجزء الثاني

الإنتاجية اليومية

قدمت في الجزء الأول أفكاري الثلاث الرئيسية لتعزيز الإنتاجية: تحديد أهدافك بترتيب أولويتها، وتخيل المنتج النهائي دائمًا، وإنجاز المهام الأقل أهمية بشكل سريع. يتحدث الجزء الثاني عن تنفيذ هذه الأفكار بشكل يومي.

سوف يساعدك الفصل الرابع على تنمية عادات منتِجة في أثناء قيامك بروتينك اليومي. سوف أريك كيف تنظم مفكرتك اليومية حتى يمكنك الربط بين مواعيدك اليومية وأهدافك ذات الأولوية الكبرى. سوف أقوم أيضًا بتفسير لماذا يجب عليك الحصول على 8 ساعات من النوم يوميًّا وممارسة التمارين كل يوم تقريبًا.

أما الفصل الخامس فسوف ينتقل من المكتب إلى الشارع - سوف أريك كيفية الحفاظ على عادات منتجة في أثناء ركوب الطائرة أو النوم في الفنادق، وسوف أصف كيفية الاستعداد للرحلة والبقاء منتجًا خلال تلك الرحلة، وكيف تظل على اتصال بعائلتك في أثناء ذهابك بعيدًا عنهم.

في الفصل السادس، سوف يتم مناقشة الاجتماعات في المكتب - التي هي عائق كبير ضد الإنتاجية في معظم الشركات، والتي دائمًا ما تكون طويلة ولا يتم التركيز فيها على إنجاز الكثير. سوف أريكم كيفية تجنب تلك الاجتماعات عندما يمكن هذا وكيفية إدارتها بكفاءة إذا كان لابد من حضورها.

4

روتينك اليومي

كل منا لديه روتينه اليومي، بشكل أو بآخر. إنني أحافظ دائمًا على جدول يومي منظم لكي أوفر الطاقة للتفكير وتخصيص وقت للعائلة. ورغم أنك قد تفضل جدولًا أكثر مرونة, فإن هذا الفصل سوف يقترح ثلاث إستراتيجيات عامة لجعل روتينك اليومي منتجًا قدر الإمكان:

- استخدم مفكرتك اليومية بشكل مسبق لإدارة وقتك وتحديد مهامك.
- اتبع الروتين القياسي لتقليل الجوانب التقليدية في الحياة حتى يمكنك التركيز على ما هو أهم بالنسبة لك.
- احصل على ثماني ساعات يوميًّا من النوم, ومارس التمارين الرياضية بشكل منتظم حتى تظل منتبهًا وحاد الذهن.

كيفية تنظيم مفكرتك اليومية

في الفصل الأول، ساعدتك في وضع قائمة مهام تحتوي على أهم أهدافك ومهامك. ولكن، كيف يمكنك التأكد من أنك تحقق كل هذه الأهداف ذات الأولوية الكبرى كل يوم؟ العامل الأساسي في تحقيق هذا هو أن تقوم بعمل مذكرة يومية تحقق لك أهم أهدافك؛ لهذا أستخدم مذكرة تنقسم لعمودين. انظر للمثال الموضح في الصفحة التالية؛ على اليمين، موضح الاجتماعات الخاصة بي ومؤتمرات الهاتف ومواعيد أخرى مجدولة بمواعيد محددة. وفي أسفل اليسار، توجد بعض المهام التي أريد تنفيذها اليوم في وقت ما.

العديد من الأشخاص يملأون الناحية اليسرى عندما يبدأون في تكوين مفكراتهم. ويقوم أولئك الأشخاص بجمع كل التزاماتهم الاجتماعية والمهام الموكلة إليهم ويعتبرون أن المذكرة قد اكتمل صنعها - ولكن هذا نصف المشوار فقط.

أما الجهة اليسرى, فهي المكان الذي أنهي فيه مهمتي. في تلك الناحية، أدوّن ملاحظات حول كل عنصر في الناحية اليمنى - ما أريد تحقيقه خلال كل ميعاد من مواعيدي وأهمية كل مهمة غير مجدولة في أسفل الصفحة. هذا يؤكد تنفيذ مهامي خلال كل اجتماع أو مكالمة هاتفية وعدم تضييعي وقتًا في مهام قليلة الأهمية. رأيت العديد من الحلول المبتكرة للمفكرات اليومية؛ وكلها حلول فعّالة مادامت تحقق شرطين: الشرط الأول، يجب أن تسجل مفكرتك كل التزاماتك اليومية في مكان واحد، بطريقة تجعلك ترى بكل سهولة **الغرض** من كل موعد **وأهمية** كل مهمة. والشرط الثاني، يجب أن تكون المذكرة متحركة: يجب أن تكون قادرًا على حمل - أو الوصول الإلكتروني - لمفكرتك خلال اليوم بأكمله حتى يمكنك إضافة عناصر جديدة بشكل سهل أو مراجعة الجدول الحالي.

بشكل شخصي، أقوم بتجهيز الجهة اليمنى ببرنامج مايكروسوفت أوت لوك، ثم أقوم بطباعة الصفحات وأكتب الناحية اليسرى بخط اليد. بهذه الطريقة يمكنني بسهولة مراجعة أهدافي خلال اليوم باستخدام قلم بدلًا من استخدام لوحة مفاتيح جهاز البلاك بيري. هناك آخرون يقومون بتنظيم

مفكراتهم بشكل كامل على الحاسب الشخصي أو الهاتف الذكي، من خلال برنامج الأوت لوك أو منتجات مثل مذكرة جوجل. ولا يهم الطريقة نفسها ـ افعل ما يناسبك.

شكل 1: مفكرتي

	المواعيد	الملاحظات
8:00		
8:15		
8:30	اجتماع أسبوعي مع كبار المديرين	نظام تعويض جديد
8:45		
9:00		
9:15		
9:30	مؤتمر فيديو دولي مع قسم التحكم في الجودة	إيراد الجودة الذي يفتقد المقاييس
9:45		
10:00		
10:15		
10:30	ركوب دراجة ثابتة	
10:45		
11:00		
11:15		
11:30		
11:45		
12:00	تناول الغداء مع كبير مديري التقنية المحتمل تعيينه	تعيين "سالي سميث"
12:15		
12:30		
12:45		
1:00		
1:15		
1:30		
1:45		
2:00	مؤتمر هاتفي مع ممثلي جماعات الضغط في واشنطن	هل أتحدث مع رئيس الجماعة؟

2:15		
2:30		
2:45		
3:00		
3:15		
3:30	زيارة ميدانية لفحص المنتج الجديد	هل أتبع إستراتيجية وسائط اجتماعية؟
3:45		
4:00		
4:15		
4:30		
4:45		
5:00		
5:15		
5:30	مقابلة مع مراسل جريدة التايمز	تحسين التوجيهات الداخلية
5:45		
6:00		
6:15		
6:30		
6:45		
7:00	تناول العشاء في المنزل	تدريب الهوكي الخاص بـ "ليزا"
7:15		امتحان نصف الفصل الدراسي في مادة التاريخ الخاصة بـ "بارت"
مهام يمكن إنجازها اليوم في أي وقت: *** الاتصال بـ "باتي" حول اجتماع مجلس الإدارة القادم *اختيار موضوع للخطاب القادم		أهمية قصوى أهمية صغرى

الناحية اليمنى: الاجتماعات،المكالمات الهاتفية، والمهام الأخرى

ألق نظرة على جدولي لهذا اليوم. لاحظ أنني لم أقم بملء كل ساعة - يوجد في جدولي العديد من الأوقات تعتبر "أوقاتًا شاغرة". بالطبع، سوف أستغل بعضًا من هذا الوقت في إنجاز مهمتين مذكورتين في أسفل الصفحة، ولكن في النهاية ستظل هناك كمية مناسبة من الوقت الشاغر خلال اليوم. هذه الأوقات مهمة للحصول على جدول ناجح: يتيح لك الوقت لإجراء مكالمات هاتفية وتدوين ملاحظات أو حتى التفكير!

يقوم العديد من المديرين التنفيذيين بعقد اجتماعات ومؤتمرات هاتفية خلال كل ساعة؛ وهذا خطأ

كبير - فأنت تحتاج لقدر من الوقت لاستيعاب ما حدث وتطوير إستراتيجيات جديدة للمستقبل. "جيف وينر"، وهو المدير التنفيذي لموقع لينكد إن الإلكتروني، عبّر عن ذلك بوضوح واختصار عندما قال: "جزء من عامل إدارة الوقت يكمن في استقطاع الوقت للتفكير بعكس التفاعل المستمر بدون توقف"1.

يتيح العملاق الإلكتروني، جوجل، أمثلة رائعة للاستفادة من الوقت الشاغر خلال يوم العمل؛ فمن خلال سياسة تسمى "وقت مستقطع للابتكار"، تتيح للموظفين قضاء 20% من وقتهم في العمل على أي أمر يريدون، حتى لو لم يكن متعلقًا بمهامهم الحالية. وبقضاء وقت الفراغ في إشباع فضولهم، يأتي مهندسو جوجل بأفكار لمنتجات جديدة مثل أخبار جوجل وبريد جوجل، اللذين تم الإتيان بفكرتيهما في أثناء نسبة العشرين بالمائة من الوقت المستقطع للتفكير2.

تجربة جوجل مع موظفيها فيما يخص الوقت الشاغر تماثل تجربتي؛ فبعض من أفضل الأفكار التي واتتني كانت في وقت الفراغ في أثناء قراءة مقال أو محادثة صديق عبر الهاتف. على سبيل المثال، عندما كنا نحاول جاهدين تصميم صندوق التمويل الخيري التابع لمؤسسة فيديليتي، قررت أن أتحدث مع أحد شركائي السابقين, الذي يعمل محاميًا في مجال الضرائب في مؤسسة قانونية تقع في واشنطن العاصمة، وذكرت له بشكل عابر الصعوبات التي تواجهنا. اقترح عليّ أن ألقي نظرة على قرار صادر عن مصلحة الضرائب على الدخل، والذي ساعدني بحل مبتكر للمشكلة التي أواجهها.

وجدت أن فترات الأوقات الشاغرة يجب ألا تقل عن 30 دقيقة لإتاحة وقت مناسب للتفكير. يجب أن تحاول أن تقوم بترتيب الحصول على هذه الأوقات مرتين يوميًّا، ويجب أن يعتمد توقيتهما على الفترة التي تكون فيها في أعلى مراحل النشاط الذهني؛ حيث إن بعض المديرين التنفيذيين يكون لديهم قدرة على الإبداع في الصباح، والبعض الآخردائمًا ما يأتيهم الإلهام في المساء.

الأوقات الشاغرة في جدول أعمالك اليومي عن عمد تتيح لك أيضًا مرونة للتعامل مع أي أمور جديدة أو مشكلات تظهر خلال اليوم. على سبيل المثال، افترض أن محطة إذاعة محلية تسألني الساعة 7:45 صباحًا من أجل التعليق على حدث جارٍ. يمكن أن أجد وقتًا لهذا في جدولي في الساعة 11:30 أو 11:45 صباحًا وبأقل إرباك لجدولي اليومي.

أو افترض أن "سالي سميث"، المرشحة لمنصب كبير المديرين التقنيين, التي أقوم بتوظيفها، اتصلت لتخبرني بأنها عالقة في زحام المرور وستتأخر ثلاثين دقيقة عن الغداء. إذا أتحت لنفسك هامشًا من الخطأ في جدولك، فيمكنك التعامل مع المواقف غير المتوقعة التي لا مفر من حدوثها بدون المساس بجدولك المنظم.

هنا يكمن الخطر الحقيقي، رغم أنه يمكن استغلال الوقت بوساطة المساعدين أو المنسقين. ولذا فمن المفيد أن تتأكد من أن هذا الوقت الشاغر في جدولك مهم مثل أي اجتماع أو مكالمة هاتفية. وكما وصف المؤلف الموسيقي الدانمركي العظيم "كارل نيلسن" موسيقاه قائلًا: "فترات التوقف ... مهمة تمامًا كالسلم الموسيقي؛ فهي غالبًا ما تكون معبرة أكثر وتخاطب خيال المستمع"3.

الناحية اليسرى: التركيز على المهام شديدة الأولوية

الناحية اليمنى من المذكرة هي قائمة بسيطة من المهام التي يجب إنجازها اليوم، أما المجهود الحقيقي فهو في الناحية اليسرى التي تحتوي على ملاحظات مدوّنة حول كل التزام أو اجتماع.

بجانب كل اجتماع أو مكالمة هاتفية، أقوم بتدوين الغرض أو الهدف من وراء الاجتماع - أي ما أخرج به منه؛ وهذا يضمن تركيزي على الغرض من وراء كل اجتماع أو مكالمة في أثناء الانخراط فيهما. في نهاية كل مقابلة، أقوم بشطب المهام التي أنجزتها وأضيف قائمة "مهام"

لمفكرتي من أجل المواعيد المستقبلية إذا تطلب الأمر ذلك - وبهذه الطريقة لا أنسى المشروعات أو الأحداث المستقبلية المهمة.

والآن دعونا نرجع لجدول أعمالي اليومي لفحص ملاحظاتي في العمود الأيسر من مفكرتي.

- سوف يؤدي الاجتماع الأسبوعي لكبار الموظفين, في الثامنة والنصف صباحًا, للنتائج المطلوبة, مثل مشاركة معلومات جديدة, وبشكل مختصر, تحتاج لمناقشتها بواسطة المجموعة الموجودة في الاجتماع. ولكن أريد أن أذكّر نفسي بالمهمة الرئيسية في الاجتماع: مناقشة الخلل والنقص في نظام التعويض الحالي وتكوين إجماع على ما يحتاج إلى التغيير.

- خلال مؤتمر الفيديو الدولي، في التاسعة والنصف, سوف تقدم كل منطقة, كالمعتاد, التقرير المتعلق بأي أنشطة تتطلب تنسيقًا دوليًّا. ولكن، ومجددًا، أريد أن أوجه انتباهي لمهمة إضافية: توسيع المقاييس المحلية لتتضمن تقديرات تقريبية للإيرادات الضائعة عندما تتسبب مشكلات الجودة في إغلاق محطة أو تأخير إطلاق منتج بشكل مؤقت.

- ركوب الدراجة الرياضية الثابتة يعد وسيلة بسيطة لتأدية تمارين سريعة. هناك آخرون يحبون السباحة أو ممارسة الإسكواش أو الركض. كل هذا يعتمد على ما تفضل القيام به وأي المعدات متوفرة. إذا كنتُ رياضيًّا، فيمكنني استخدام هذا المساحة لكتابة هدف محدد لتحقيقه عن طريق التمرين (مثل الركض لمسافة محددة أو تحقيق معدل ضربات قلب معين)، ولكني أحاول حرق بعض السعرات الحرارية ونقص الوزن قليلًا؛ لذا لا أحتاج لتدوين أي هدف خاص بهذه الفترة.

- في وقت الغداء بفترة الظهيرة، أحاول توظيف مرشح ممتاز لشغل منصب كبير المديرين التقنيين الشاغر. ورغم أنه تم إجراء مقابلة مع المرشحة من قِبلَ رئيس قسم الموارد البشرية, وكذلك رؤسائي المباشرين، كنت أدرك أن الأمر يحتاج إلى لمستي الشخصية من أجل توظيف هذه المرشحة الموهوبة. إن ختام مقابلات التوظيف الكبرى بنجاح هو أحد الوظائف المهمة التي لا يستطيع القيام بها سوى مسئول تنفيذي مخضرم (انظر الفصل العاشر).

- يجب أن أتذكر أنه في الثانية ظهرًا سيحين ميعاد المكالمة الهاتفية مع أعضاء جماعات الضغط في واشنطن، التي لن تكون متعلقة فقط بآخر المستجدات؛ حيث تدرس لجنة الضرائب وضع بند تقني سوف يقوم بفرض ضريبة خاصة على الصناعات. وبشكل عام، فإننا نحتاج لتقرير سواء ما إذا كان يجب عليّ بشكل شخصي التحدث مع رئيس الجماعة أو يجب أن يتم ترك المفاوضات ليجريها أعضاء كلا الطرفين.

- استعراض المنتج الجديد من الساعة الثالثة والنصف للرابعة والنصف، وهي طريقة للاطلاع على إنجازات فريق التطوير إلى حد ما. ولكني أيضًا أريد أن أتأكد من طرح سؤال على الفريق، وهو ما إذا كانوا يظنون أنه يجب على الشركة إعادة تقييم كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعية للترويج لمنتجات جديدة.

- سوف تتضمن المقابلة مع المندوب الصحفي في الخامسة والنصف موضوعات خاصة بأمور عامة يجب عليّ كمدير تنفيذي أن أتولى أمر مناقشتها. هناك ادعاء بأن أحد الموظفين في واحد من أقسام الشركة قام باختلاس مبلغ من المال من أحد حسابات الشركة، وبما أنني

قرأت التحليل الداخلي الخاص بهذا الادعاء، فقد قررت أن أعلن فرض قرارات حاسمة لتقوية قوانين وتوجيهات الشركة الداخلية وتقوية توجيهاتها.

- يحين في السابعة مساءً ميعاد تناول العشاء في البيت، ولدي أيضًا تذكير خاص بمواعيد مهمة لأحد أفراد العائلة ـ على سبيل المثال، أول حصة تدريبية لابنتي في هوكي الملاعب، وامتحان نصف المقرر الدراسي الخاص بابني.

- أود أيضًا الاتصال بـ "باتي" في وقت ما خلال اليوم لسؤالها عما إذا كان يجب مناقشة ترشيح أحد لمنصب المدير في الاجتماع القادم. يجب أن يتم إنجاز هذا عما قريب ـ إذا تمت مناقشة هذا الأمر، فإن طاقم مجلس الإدارة سوف يحتاج إلى كتابة مذكرة مفصلة في غضون عدة أيام؛ ولذا سوف أكتب "أولوية قصوى" في الناحية اليسرى.

- وعلى عكس ذلك، فإنه لا يوجد داعٍ للعجلة فيما يخص إنهاء موضوع خطابي القادم. سيكون من الجيد أن أنهيه اليوم، ولكنّ لا بأس بإنهائه يوم الغد؛ ولذا سأكتب "أولوية صغرى" في الناحية اليسرى.

بعد العشاء، سوف أتحدث مع زوجتي حول يومي وأحاول القراءة لبعض الوقت. سوف أقوم بمراجعة مفكرتي اليومية وشطب جميع المهام التي نفذتها اليوم ونقل المهام الأخرى ليوم آخر. سوف أقوم أيضًا بإضافة ملاحظات لمواعيدي في مذكرة الغد. وبهذا الأسلوب، سأحاول أن أركز على مهامي الأساسية ومراجعة جدولي في ضوء التجربة الحديثة وتجنب ترك الأمور المهمة تضيع في زحام المهام. وبمجرد أن تصبح هذه عادتك، مثلما أصبحت عادتي، فإن مراجعة هذا الجدول لن تستغرق أكثر من 15 أو 20 دقيقة كل يوم.

وكنوع من التدريب، ضع مذكرة يومية لأسبوعك التالي في العمل. لكل يوم، استخدم ورقة وارسم خطًّا بالمنتصف. في الناحية اليمنى، ضع قائمة مكالماتك الهاتفية واجتماعاتك وأي مواعيد أخرى تخطط للقيام بها، وكذلك المهمات التي لا تخطط للقيام بها، والتي ما زال يجب إنجازها. في الناحية اليمنى، دوِّن الغرض من كل موعد ـ كيف سيقوم كل اجتماع أو موعد بتسريع إنجاز مهامك لليوم، ثم ابدأ التعامل مع اجتماعاتك ومكالماتك الهاتفية للأسبوع القادم وأنت تحفظ الغرض منها في ذهنك. وأيضًا دوِّن مستوى أهمية كل مهمة غير مخطط لها، ثم قرر كم من الوقت تنفق بالفعل على المهام ذات الأهمية القصوى والصغرى من المهام غير المخطط لها في مفكرتك.

اجعل روتينك اليومي منظمًا

بقدر الإمكان, حاول المحافظة على بساطة روتينك اليومي وآليته؛ فهذا يتيح لك إنفاق وقت أكثر في عملك ومع عائلتك وأصدقائك، ويساعدك على تجنب الإرهاق. على مدار السنوات العشرين الفائتة، أظهر العديد من الباحثين أن صنع قرارات عن وعي (ما القميص الذي أريد ارتداءه؟)، وكذلك الانخراط في تحكم الذات (من الأفضل أن أتناول الجزر بديلًا للكعك الحلو)، يتعبان عقلك كما تصاب العضلة بالتعب من كثرة التمارين4.

أحب دائمًا الحفاظ على بساطة روتيني الصباحي: أستيقظ كل يوم في الساعة السابعة والربع وأغادر المنزل ما بين السابعة وخمسين دقيقة إلى السابعة وخمس وخمسين دقيقة. خلال تلك الدقائق الأربعين أو الخمس والثلاثين، أغتسل وأرتدي ملابسي وأتناول الإفطار وأقرأ بعض الصحف. كيف؟ عن طريق التحضير من الليلة الفائتة والحفاظ على الروتين نفسه. في الصباح أكون مملًّا جدًّا، ولكنني أكون أيضًا فخورًا بذلك.

في المساء قبل الذهاب للنوم، أجهز ملابسي من أجل يومي التالي. هذا بسيط للغاية حيث إنني

أمتلك 5 بدلات للصيف و5 بدلات للشتاء وكلها زرقاء أو رمادية. وأمتلك قمصانًا وأربطة عنق تتناسب معها (من اختيار زوجتي). ولديّ أيضًا زوجان من الأحذية الداكنة للتبديل بينهما. بالنسبة لي ، فإن ارتداء الملابس روتين يومي لا أفكر فيه كثيرًا.

أرتدي ملابسي بعد حلاقة ذقني والاغتسال وأنظف أسناني بالفرشاة، ثم أتناول الإفطار نفسه يوميًّا: ثمرة موز وطبقًا من الحبوب بلبن بارد منزوع الدسم. بدأت أتناول الموز في الصباح محاكاة لأحد لاعبي التنس المحترفين، "يفغيني كافيلنيكوف"، والذي أقام بمنزلنا بعض الوقت في أثناء بطولة بوسطن. كان يأكل دستة من الموز يوميًّا ليمنع حدوث التقلص في العضلات. كنتُ أتمنى أن يحسن تناول الموز من أدائي في التنس، ولكن ذلك لم يحدث.

بالنسبة للعديد من الأشخاص، فإن روتيني الصباحي يبدو غير جذاب على الإطلاق أو حتى مستحيلًا، ولا بأس بهذا بالفعل! فإن بعض المحترفين في بعض الصناعات مثل الدعاية أو الإعلام، ربما يكرسون وقتًا أطول لارتداء الملابس لكي يكونوا ناجحين، والاحترافيون في العناية بالأطفال أو العجائز ربما لا يتبعون نظامًا صارمًا في الصباح. ويوجد آخرون يستمتعون بالاختيار من بين أطعمة متنوعة. لا أقول إنه يجب عليك اتباع روتيني اليومي حرفيًّا؛ المقصد هو أن تقرر أن تجعل ما هو رتيب في حياتك بسيطًا قدر المستطاع.

بغض النظر عن قائمة أصناف الطعام المفضلة بالنسبة لك، فإن تناول الإفطار الصحي أمر جيد من أجل إنتاجيتك؛ فقد قام العديد من الباحثين بإجراء تجارب بشكل عشوائي على بعض الأشخاص وقسموهم لمجموعتين رئيسيتين: المجموعة الأولى تناولت الإفطار، والمجموعة الثانية امتنعت عن تناول الإفطار. كانت النتائج واضحة: عدم تناول الإفطار يؤدي بوضوح لتقليل الأداء الإدراكي5.

وأنصح أن يتم المثل بخصوص الغداء: بسيط ومكرر. عادة لا أتناول الغداء في المطاعم إلا لسبب ما مثل توظيف موظف جديد أو حضور اجتماع مع زملاء العمل. أما في الغالب، فأتناول غدائي في العمل، ويتكون من شطيرة سلاطة الدجاج في خبز من الدقيق الأسمر وعلبة من الصودا الخالية من السكر.

إذا كنتُ أتناول الغداء بصحبة زميل في العمل، فدائمًا ما أعرض عليه شطيرة أو طبقًا من السلاطة. وحتى لو كنتُ أحضر غداء عمل بصحبة واحد أو اثنين من الزائرين، فدائمًا ما يفضلون تناول شطيرة أو طبقًا من السلاطة في المكتب لأنه يتيح قدرًا من الخصوصية والهدوء والسرعة - ويحاولون غالبًا ألّا يزيدوا أوزانهم. مجددًا، إذا كانت قلة الأطعمة تصيبك بالإحباط، فَزِدْ من الاختيارات وفكر في مناحي رتيبة في حياتك يمكن تبسيطها.

احصل على غفوة قصيرة بعد الغداء

بعد الغداء بوقت قصير، أحاول دائمًا الحصول على غفوة مدتها ثلاثون دقيقة, وهذا كافٍ لجعلي أشعر بالانتعاش ومزيد من الانتباه لبقية يومي. وبدون تلك الغفوة، أشعر بالإرهاق وقلة الإنتاجية لاحقًا بعد الظهيرة. بعض أصدقائي يحصلون على الغفوة لاحقا بعد الظهيرة. التوقيت لا يهم - احصل على تلك الغفوة متى أتيح لك هذا.

لماذا الغفوة؟

خلال اليوم، يحدث صراع بين قوتين بيولوجيتين: الأولى "النزوع الاستتبابي

للنوم"، والتي تشجعك على النوم بناء على عدد الساعات التي ظللت مستيقظًا فيها. أما القوة المضادة فهي "نظْم مدار اليوم"، والتي تحاول أن تبقيك مستيقظًا خلال ساعات النهار. رغم ذلك، فإن دفعة نظم مدار اليوم للبقاء مستيقظًا لا تكون فعالة بشكل كامل إلا بحلول فترة الظهيرة. حتى حلول ذلك الوقت، فإن جسدك يقوم بشكل طبيعي بالدخول في حالة من الخمول؛ حيث تنخفض مستويات الطاقة في الجسم[6].

أجريت العديد من الدراسات على حالات عديدة بشكل عشوائي حول تأثير الغفوة، فكانت النتائج متسقة بشكل كبير: الحصول على غفوة كافية يزيد من الانتباه والإنتاجية بمقاييس عدّة. وطبقًا لتلك الدراسات، فإن أول عشرة أو عشرين دقيقة من الغفوة هي أفضل الفترات فائدة، مؤكدة أنه حتى الغفوات القصيرة سوف تساعدك في الحفاظ على طاقتك بعد الظهيرة[7].

بعض الناس يدعون أنهم لا يستطيعون أن يناموا الغفوة. إليهم المعادلة السحرية: أغلق باب مكتبك أو جد مكانًا هادئًا وأغلق هاتفك النقال وانزع حذاءك وارفع قدميك على كرسي أو طاولة وغط عينيك بعصابة. هذه المعادلة تساعد في خلق إحساس مشابه لإحساس التواجد داخل شرنقة محجوبة عن العالم - وهذا يساعدني على النوم.

هناك آخرون يقولون إنهم يخافون أن يحصلوا على الغفوة لأنهم يخافون أن تستمر لساعات. هذا أمر يمكن حله بسهولة - اضبط المنبه الخاص بك ليدق بعد مرور ثلاثين دقيقة. وبعد مرور أسابيع على هذه الطريقة، ستجد أنك ستصحو بشكل تلقائي قبل أن يدق المنبه.

لسوء الحظ، فإن العديد من الموظفين لا يظنون أنه يمكنهم الحصول على غفوة قصيرة بدون إثارة حنق مديريهم. ولكن المديرين المتفتحين يجب أن يسمحوا لموظفيهم بالحصول على غفوات حتى يكون الموظفون في قمة الانتباه لاحقًا خلال اليوم. في استفتاء تم إجراؤه، أقرّ 40% من العاملين بأنه إذا توفر الوقت والمكان الكافيان فسوف يحصلون على تلك الغفوة8. السماح للمرءوسين بالحصول على الغفوة سوف يقوم بالتقريب بين الرئيس والمرءوسين، وكذلك زيادة إنتاجيتهم في فترة ما بعد الظهيرة.

الذهاب للمنزل

يمكن لطريق العودة للعمل أن يكون تحديًا في نهاية اليوم. حاليًّا، فإن الطريق من المنزل في أمريكا يستغرق خمسًا وعشرين دقيقة للذهاب للعمل ومثلها للعودة9، رغم أنه يمكن أن يكون أطول بالنسبة لمن يعيشون في الضواحي ويعملون في المدينة. طريق العودة الطويل يشكل فرصة جيدة للإتيان بأفكار جديدة أو مراجعة ما أنجزته خلال اليوم في ذهنك. إذا ذهبت للعمل بسيارتك، فهذا كل ما يمكنك القيام به بشكل آمن. أما عندما تستقل المواصلات الجماعية، أو أن تقوم جماعة من الناس باستقلال سيارة كل فرد منها يوميًّا بالتناوب، فسوف يتاح لهم العديد من الاختيارات: يمكنهم القراءة أو إجراء مكالمات هاتفية في مكان مناسب أو إرسال البريد الإلكتروني باستخدام الهواتف المحمولة.

وكعادة متكررة، دائمًا ما أترك العمل في السابعة مساءً لتناول العشاء بصحبة عائلتي؛ وهذا ما عمل على تحسين حياتي الشخصية والعائلية. قبل أن يذهب أبنائي للكلية، كنت أستمتع بمحادثة

زوجتي وأولادي في أثناء تناول العشاء ومراجعة نشاطات اليوم أو مناقشة الأحداث الحالية. وأعتقد أن علاقتنا ببعضنا كأفراد العائلة كانت قوية حتى لو كانت إجابة أبنائي عن سؤال ماذا حدث اليوم في المدرسة هي "لا شيء".

حاول أن تذهب للمنزل من أجل العشاء في وقت ملائم. يمكن بسهولة أن تتأخر في مكتبك ليلًا يومًا بعد يوم لإتمام بعض المهام، حتى لو لم تكن هناك مشكلة حقيقية تتطلب حدوث هذا. بمرور الوقت فإن تلك الساعات الزائدة سوف تتعبك فعلًا وتثير حنق عائلتك. إذا احتجت لإتمام عملك في المساء، فيمكنك القيام بهذا بعد الحصول على وقت جيد مع زوجتك وأولادك.

ولحسن حظي، فإن زوجتي كانت قادرة على توفير دعم مكثّف لي خلال مساري الوظيفي، وكانت أيضًا الداعم الأول لأولادنا. ورغم أن الرجال لهم نصيب أكبر من الواجبات المنزلية10، فإن العديد من النساء يشاركن "ليزا" تجربتها. حتى اليوم فإن النساء عامةً يتحملن الكثير فيما يخص تربية الأطفال ومسئوليات المنزل أكثر من الأزواج11. أنا أول من يعترف بأن أي زوجين يعملان يواجهان أعباءً أكثر مما واجهتُه، ومن المستحيل بالنسبة لي أن ألخص النزاع بين العمل والحياة في بضع كلمات. ولذا، فللحصول على مساعدة في إدارة النزاع بين متطلبات العمل وواجبات الحياة الشخصية، انظر الفصل الرابع عشر.

الاعتناء بالجسم

يتضمن روتيني اليومي عنصرين مهمين، هما الحصول على كمية مناسبة من النوم والتمرين - اللذين يمكن التخلي عنهما بسهولة عندما يزيد عبء العمل، ولكن التخلي عن أي منهما سيؤثر على إنتاجيتك. في الواقع، فإن استثمار جزء من الوقت في النوم والتمرين يعود عليك في هيئة تحسّن في الصحة وارتفاع الإنتاجية خلال اليوم.

الحصول على قسط كافٍ من النوم

التقيت العديد من الموظفين التنفيذيين الذين يدعون أنه يمكنهم العمل جيدًا بعد النوم أربع أو خمس ساعات فقط ليلًا. ولكني لاحظت أن الموظفين أنفسهم يغلقون أعينهم في أثناء اجتماعات الظهيرة أو يفقدون التركيز في أثناء نقاش ما. من واقع ملاحظتي، فإنه من النادر أن يوجد شخص يزيد من إنتاجيته عن طريق عدم النوم، أما الأغلبية العظمى من الناس فيحتاجون للنوم لما يقرب من 8 ساعات يوميًّا لإعطاء أفضل أداء في العمل.

وقد أكد ملاحظاتي العديد من الدراسات. على سبيل المثال، قام البروفيسور "هانز فان دونجن" في جامعة بنسلفانيا بإخضاع الأشخاص موضع الدراسة لستة ساعات من النوم لعدة ليالٍ12، وقد وجد هو وزملاؤه أن من تم قصر مدة نومهم على ست ساعات فقط أدوا أداءً سيئًا في ثلاثة اختبارات خاصة بالأداء، مقارنة بمجموعة أخرى سمح لها بالنوم لمدة 8 ساعات كل ليلة13. وعلاوة على ذلك، فإن الفجوة بين المجموعتين كانت تزيد كل يوم.

ومما يثير الفضول، أن المجموعة التي لم يكن من المسموح لها بنوم 8 ساعات كاملة ظنّوا أنه يمكنهم التأقلم مع النقص المتراكم في النوم، ولكن أداءهم كان سيئًا. وخلال مرات عدة، طلب الباحثون من أفراد المجموعة موضع التجربة أن يقيسوا مدى نعاسهم بمقياس يسمى "مقياس ستامفورد للنعاس". وطبقًا للتقييم الذاتي الذي قاموا به، فإن أداءهم انخفض قليلًا في أول يوم، ولكنه استقر بعد ذلك، ولكن أداءهم الحقيقي انخفض **ولم** يستقر. وبدلًا من ذلك، فإن الأداء انخفض بسرعة واستمر في الانخفاض للأسوأ بعد كل ليلة من النوم المقيد بعدد ساعات معين(14). هذه النتيجة تظهر أن معظم التنفيذيين الذين يقسمون بأنهم يحصلون على "خمس ساعات فقط من

النوم" يضللون أنفسهم. ورغم أنهم يظنون أن أجسادهم تكيفت مع النوم القليل، فإنهم يجرُّون أقدامهم في العمل بحلول آخر الأسبوع.

نقص النوم يضر بالتفكير الإبداعي

استخدمت بعض الدراسات الألعاب لتظهر أن نوم ليلة له تأثير معاكس فعّال على صنع القرارات المبتكرة. كانت إحدى الألعاب تزود اللاعبين بمعلومات، وطلبت منهم أن يصنعوا "قرارات عملية" بالرجوع لتلك المعلومات التي وفرتها لهم. وبالتقدم في اللعبة، تسلّم اللاعبون معلومات مركّبة وواجهوا قرارات تتطلب تفكيرًا مرنًا. أولئك الذين لم يحصلوا على قدر كافٍ من النوم كان أداؤهم أسوأ فيما يخص التكيف مع إستراتيجيات العمل أكثر من المجموعة التي حصلت على قسط كافٍ من النوم؛ حيث كانت المجموعة التي لم تحصل على قسط كافٍ من النوم ملتزمة بالإستراتيجيات المتواجدة رغم توافر معلومات جديدة. في نهاية اللعبة، فإن معظم اللاعبين الذين افتقدوا النوم الكافي أفلسوا، بينما استطاع أفراد المجموعة الأخرى أن يحافظوا على تحقيق الفوائد والأرباح15.

وأما اللعبة الثانية فكانت عبارة عن لعبة ورق؛ حيث يقوم فيها أفراد المجموعة بسحب بطاقة من أربع مجموعات من بطاقات اللعب. كل مجموعة من البطاقات لها ترتيب مميز يتضمن ربحًا وخسارة: بعضها يتضمن ربحًا كبيرًا بمخاطرة كبيرة والآخر يتضمن مخاطرة قليلة وعائدًا صغيرًا. كان المشاركون في اللعبة الذين حرموا من النوم يختارون البطاقات ذات المخاطرة الأكبر حتى بعد ما تم إخبارهم بأنهم سيخسرون الأرباح16.

كل تلك الدراسات تنتهي للنتيجة نفسها: حاول أن تحصل على ثماني ساعات من النوم كل يوم. كيف يمكنك تحقيق هذا بشكل منتظم؟ حاول النوم خلال ذلك العدد من الساعات من الليل (مثال: من 11 مساءً إلى 7 صباحًا)؛ لأن هذا الروتين سوف يساعدك على تنمية التناغم في النوم. لا تتناول العشاء بعد الثامنة مساءً؛ فربما تحدث لك مشكلات في الهضم عندما تخلد للنوم ليلًا. اجعل غرفتك مظلمة بوضع ستائر داكنة على النوافذ. اعمل على منع الضوء الأزرق الصادر عن الهاتف الخلوي والساعات ... إلخ؛ حيث إن ذلك الضوء يعطل الهرمونات التي تجعلك تشعر بالنوم. وأخيرًا، قم بوضع مجموعة من الورق على طاولة صغيرة بجانب السرير؛ فأحيانًا لا أنام إلا عندما أجعل ذهني صافيًا بتدوين تذكيرات ببعض الأمور التي يجب القيام بها أو أفكار لاستكشافها.

حتى لو اتبعت كل هذه العناصر، ستمر عليك ليالٍ تحصل فيها على قدر قليل من النوم - بسبب العمل أو العائلة أو المرض أو الأرق. بعد ليلة من النوم القليل، اعمل بكل جهد على أن تعوض ذلك بغفوات طويلة أو نوم أكثر من 8 ساعات في الليلة التالية. رغم ذلك، فإن نوم ليلة واحدة كاملة ليس كافيًا عادة للتعويض بشكل كامل17.

التمرين بشكل منتظم

مثل النوم الجيد، فإن التمرين البدني ضروري لإنتاجيتك الشخصية؛ فقد أوضحت دراسات عديدة أن التمرين المنتظم يحسن الإنتاجية والصحة الشخصية. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات

أن ممارسة التمرين في منتصف اليوم يحسن الحالة المزاجية وكفاءة الموظفين، وكذلك يخفض مصاريف الرعاية الصحية من خلال تقليل الإجازات المرضية وتخفيض المصاريف الطبية18 - هذه الفوائد جميعها تتطلب فقط قدرًا يوميًّا من التمرين قليل المجهود19.

استخدم الباحثون في كلية لندن للاقتصاد تجربة حديثة لتوفير دليل جديد على أن التمرين البدني يجعل الناس سعداء. في تلك التجربة، قام المتطوعون بتنزيل تطبيق خاص بالهواتف الذكية. كل يوم ولمرة واحدة على الأقل، يصدر الهاتف رنينًا، ويقوم المتطوعون بقياس مستوى سعادتهم مع من حولهم وما يفعلونه في ذلك الوقت. بعد جمع البيانات، كان الباحثون قادرين على تحديد متى كان المتطوعون في أسعد حالاتهم (أي وقت من اليوم وفي أثناء القيام بأي نشاط وبصحبة من، وقد احتل التمرين البدني المرتبة الثانية في قائمة النشاطات الباعثة على السعادة، بعد قضاء وقت ممتع مع من تحب20.

يمكن لرئيسك أن يشجع نظام التمرين البدني بالسماح باستخدام صالة الألعاب خلال اليوم. ولكن في النهاية، ورغم ذلك، فإن الأمر يرجع إليك في استقطاع وقت للتمرين البدني؛ لذا فكر في نوع التمرين المفضّل لديك - على سبيل المثال، الركض أو السباحة أو تمارين اللياقة البدنية. اختر وقتًا من اليوم مناسبًا لك مثل وقت مبكّر في الصباح أو مقارب من الغداء أو بعد العمل. وجود الكثير من العمل أو افتقاد الأدوات ليس عذرًا لعدم القيام بتمرين بدني: أحد أصدقائي يفرغ نفسه لمدة 45 دقيقة كل يوم في منتصف يوم العمل لصعود سلالم الشركة ونزولها. ولكن إذا اتبعت هذا النظام نفسه، فيجب أن تجمع أصوات زملائك لتركيب دش للاغتسال. أو على أقل تقدير، أسد معروفًا لزملائك بشراء تكييف هواء.

بعض الأشخاص لهم أسلوب مختلف: يخرجون ويشترون أداة رياضة للمنزل أو يشتركون في صالة ألعاب ذات اشتراك باهظ. ورغم أن هذه المصاريف تفيد بعض الناس، فإنها لا تحقق نظامًا للتمرين بشكل سحري؛ ففي العديد من المنازل توجد دراجات للتمرين لا يتم استخدامها موضوعة كآثار شاهدة على أهداف عليا تم إغفالها منذ زمن بعيد. بغض النظر عن الأداة التي تستخدمها، فإن الانتظام في ممارسة التمرين البدني يتطلب التزامًا كبيرًا منك.

أحد الأساليب المفيدة هو الحصول على دعم للقيام بالتدريب بشكل منتظم من الآخرين؛ على سبيل المثال: مجموعة للركض أو فصل يوجا أو مدرب شخصي، ومثل تلك المجموعات تمثل ضغطًا مفيدًا وتجعل تدريبك أكثر متعة21؛ وهذا سبب حاسم للقيام بلعب مباريات ثنائية في التنس بشكل منتظم؛ فهذا يتيح تمرينًا قويًّا ويوطد الزمالة، رغم أنه من الصعوبة تنظيم حدوث هذا أكثر من مرتين أسبوعيًّا.

نصائح سريعة

1. استخدم مذكرة يومية ودون ملاحظات خاصة بالمهام لتذكيرك بالهدف من وراء كل ميعاد.
2. لا تضع جدولًا يتضمن مهمات لكل ساعة من اليوم، لأنك سوف تحتاج لوقت شاغر لمواجهة المواقف غير المتوقع حدوثها وإتاحة وقت للتفكير الإستراتيجي.
3. حضّر لليوم التالي كل ليلة: راجع جدولك وجهّز ملابسك.
4. حافظ على روتين بسيط ومتكرر للمهام اليومية الرتيبة.

5. احصل على غفوة قصيرة بعد الظهيرة لتساعد في رفع كفاءتك لبقية اليوم.

6. تناول العشاء بشكل منتظم بصحبة أفراد عائلتك، إلا إذا كنتَ مسافرًا أو تواجه أزمة.

7. احصل على 8 ساعات من النوم يوميًّا بشكل منتظم.

8. تغلب على الإرهاق الناتج عن نوم أقل من 8 ساعات يوميًّا، بنوم أكثر من 8 ساعات الليلة التالية.

9. مارس الرياضة بانتظام، ويفضل أن تكون بقدر متوسط من التمارين كل يوم.

10. اعثر على مجموعة من الناس مثل بعض المشتركين في فريق رياضي أو فصل خاص بالتمارين؛ حتى يمكنك الحصول على الدعم من أجل القيام بروتينك اليومي الخاص بالتدريب البدني.

5

السفر بأمتعة قليلة

حتى لو كنتَ تمتلك روتينًا يوميًّا منتِجًا في أثناء التواجد في المنزل، فسوف تواجه تحديًا أكبر عندما تسافر عبر البلاد أو حول العالم. ورغم أن تطور نظم الاتصالات قد قلل من الحاجة للسفر، فإنه لن يتواجد أي بديل للتواصل وجهًا لوجه في بعض المناسبات1. السفر من أجل العمل لن يختفي؛ ولذا يجب أن يتعلم المحترفون أن يبقوا منتجين في أثناء سفرهم من أجل العمل.

كيف تخطط تفاصيل رحلة العمل؟

العامل الأساسي في تحقيق رحلة عمل منتجة هو التخطيط المناسب مقدمًا. توجد المئات من التفاصيل التي يجب الاهتمام بها، ونسيان واحدة من تلك التفاصيل يمكن أن يؤدي لمشكلات عدة. وبالنسبة للمحظوظين من أمثالي - والذين لديهم مساعد تنفيذي - يمكنهم أن يفوضوه للقيام بالعديد من تلك المهام.

إذا لم يكن لديك مساعد، فحاول أن تصنع قائمة شاملة كل الخطوات اللوجيستية حتى لا تنسى أية تفاصيل مهمة.

بالنسبة للرحلات القصيرة داخل البلاد، يمكنك حجز تذاكر الرحلات والفنادق عبر الإنترنت. ولكن بالنسبة للرحلات عبر البحار، يمكنك اللجوء لوكيل سفريات للنظر في مئات الاختيارات الخاصة برحلات السفر ليختار لك ما يناسبك ويحصل لك على أفضل الأسعار. وكيل السفر هو من يعرف التفاصيل الدقيقة الخاصة بجهات الوصول الدولية (مثل، هل تكفي ستون دقيقة لتبديل الطائرات في مدينة دلهي؟). وبالمثل، فإن الوكلاء مصدر جيد للعثور على فندق راقٍ وبسعر مناسب وقريب من الأماكن التي تنوي زيارتها.

بعد أن تقوم بحجز تذاكر الرحلات والفندق، خطط ماذا ستستقل كوسيلة مواصلات داخلية. في بعض البلاد، توجد خطورة في استقلال سيارة أجرة من المطار للفندق. وكغريب متأنق في بلاد غريبة، فأنت هدف سهل للخداع رغم وجود الشرطة المحلّية. أجد أنه من الأفضل أن أجد سائقًا في المطار يحمل لافتة باسمي ويأخذني من المطار للفندق مباشرة. احصل على اسم السائق ورقم هاتفه الجوَّال في حالة حدوث أي مشكلات غير متوقعة. أما للوصول من الفندق لمقر الاجتماعات أو أي وجهة أخرى، فاطلب من أحد المواطنين المحليين أن يعطيك فكرة عن الوقت الذي يستغرقه الوصول من مكان لآخر؛ لأن العديد من المدن توجد بها مشكلة الاختناق المروري.

إذا احتجت لتأشيرة رحلة، فقم بإنهاء الأعمال الورقية اللازمة بسرعة؛ فالحصول على تأشيرة سفر عملية تستهلك الوقت، ويمكن أن يحتاج وكيل السفريات لاستئجار خدمات شركة لإنهاء استمارة التأشيرة بشكل سريع. يجب أن تتضمن الاستمارة جواز السفر الأصلي، الذي يمكن أن تحتاج إليه في الوقت نفسه لسفريات أخرى.

إذا كنتَ مسافرًا لدولة ليست الإنجليزية هي اللغة الشائعة بها، فقم بحمل بطاقة العمل الخاصة بك مترجمة للغة المحلية، ثم انسخ منها نسخًا عدة واضعًا في اعتبارك أن كل فرد في كل اجتماع سيطلب منك بطاقة عمل. الموظفون الذين يتم تكليفهم بقضاء مهمات عمل خارج البلاد يجب أن

يحملوا كمية كبيرة من البطاقات. وأخيرًا، قم بوضع جدول يومي مفصّل لرحلتك متضمنًا العنوان والهاتف والبريد الإلكتروني لكل مواعيدك. أرفق بهذا الجدول وثائق متعلقة به، مثل جداول الطيران وتأكيد الحجوزات في الفنادق وخرائط مفصّلة لوجهتك التي تريد الوصول إليها.

كيف تحصل على أقصى استفادة من رحلتك؟

بعيدًا عن التفاصيل اللوجيستية، سوف يتوجب عليك أن تنجز قدرًا كبيرًا من العمل المسبق لجعل رحلتك رحلة مثمرة. بشكل خاص، يجب أن تفكر بشكل واضح في أهداف الرحلة والتأكد من أن جدولك يلائم تحقيق هذه الأهداف. للبدء في هذه العملية، إذا كنتَ ستسافر خارج البلاد، فقم بقراءة بعض الكتب لتعطيك خلفية عن تاريخ البلد وعاداته الثقافية، ثم تحدث مع معارفك من السكان المحليين لفهم الخلفية الخاصة بالأشخاص الذين ستقابلهم، والقيود التي تتعلق بطبيعة عملهم.

تقديم عرض استثمار

سوف يتحتم عليك في بعض الأحيان السفر لإجراء عروض خاصة بالمبيعات أو التسويق لعملاء محتملين. خلال مسيرتي الوظيفية، سافرت حول العالم في محاولة إقناع المستثمرين في المؤسسات لاستئجار خدمات شركتنا لإدارة الجانب المالي في تلك المؤسسات. قبل أن أغادر المنزل، أتأكد من تحضير عرض عمل مقنع حول شركتي وتاريخها وسجلها الاستثماري وإجراءات مواجهة الأزمات والسير الذاتية لمديري الملف المحتملين.

وكجزء من تلك الإعدادات، أحتاج لمعرفة كمية كبيرة من المعلومات عن العملاء المحتملين - ما يحفزهم وما يشكل لهم عوائق في العمل. هل هم مستعدون لتحمل المخاطرة لتحقيق الربح المادي بسرعة، أم يفضلون الاستثمار بشكل أقل مخاطرة لكي يحموا رأس المال المدخر؟ أقوم بوضع عرضي التقديمي بشكل مختلف اعتمادًا على الأمور التي تهم كلًّا منهم (لمعرفة المزيد فيما يخص فهم مستمعيك أثناء إلقاء العرض التقديمي الخاص بك، انظر الفصل التاسع).

تقديم العروض الخاصة بالأعمال في الدول التي لا تتحدث لغتك يمكن أن يشغل تحديًا صعبًا. ربما يكون لديك فهم مقبول لثقافة البلد، وربما تحتاج للتنقيب بعمق في المعايير العملية القابلة للتطبيق بالنسبة لعميلك المحتمل. في حالتي، فإن صناديق المعاشات (مجالات استثمارية لمعاشات التقاعد) تختلف في طريقة عملها من دولة لأخرى. في أستراليا، على سبيل المثال، العديد من أكبر صناديق تمويل المعاشات تدار عن طريق اتحادات العمل بدلًا من الشركات الخاصة. ولكي أقيِّم عرضًا استثماريًّا لأولئك العملاء المحتملين، أحتاج لأن أكون على وعي كبير بهذا الأمر وأفكر بشكل حذر كيف يمكن أن يؤثر ذلك على الأمور التي تهم الأوصياء على المعاشات. للحصول على كل المعلومات التي تحتاج إليها، يجب أن تظل على اتصال بأحد المعارف المحليين. إذا حالفك الحظ، فسوف يكون لشركتك ممثل في تلك الدولة، والذي تتضمن وظيفته فهم كل التفاصيل الخاصة بالعميل المحتمل. وإذا لم يحدث هذا، فربما يجب عليك الاتصال بمستشار محلي للحصول على أحدث المعلومات عن الشركة والقوة العاملة بها. ولمعرفة المزيد عن النظم القابلة للتطبيق، ربما يمكنك استشارة شركة قانونية محلية أو وكالة حكومية.

زيارة شركتك

في مناسبات أخرى، ربما تسافر لكي تقابل زملاءك في مكتب فرعي للشركة أو مشروع تجاري تابع للشركة. قمت مؤخرًا بزيارة فروع شركة نيلسن في شنغهاي؛ حيث إنني أعمل مديرًا خارجيًّا للشركة. تقوم الشركة بعمل رائع فيما يخص وسائل التواصل الاجتماعي في الصين، والذي يهمني

بشكل خاص، لأنه مؤخرًا قد تم ترجمة أحدث كتابين لي للغة الماندارين.

في أثناء زيارة مكاتب شركة نيلسن، كانت لديّ أهداف بسيطة: معرفة المزيد عن عمل نيلسن في السوق الصيني، والاطمئنان على سير العمل والموظفين، وطرح أفكار جديدة مفيدة. بعد مقدمة من المقر الرئيسي في أمريكا، راسلت موظفًا تنفيذيًّا في شنغهاي حول نوع النشاط الذي من الممكن أن يحقق استفادة مشتركة. اتفقنا على أنه يجب عليّ أن أشاهد عرضَيْ تقديم يعكسان نوعي الأعمال التي تقدمها نيلسن في الصين، واتفقنا أيضًا على أنه يجب عليّ أن أذهب لمقابلة وديّة للقاء كبار الموظفين وتحيتهم في مكتب الشركة في الصين.

عرض عليّ أحد الموظفين التنفيذيين، في مقر الشركة الرئيسي في الولايات المتحدة، أن يمدني بخلفية مكثفة عن أعمال الشركة في الصين، ولكنني كنت أعلم كم العمل الإضافي الذي تنطوي عليه هذه الخطوة. بدلًا من ذلك، اقترحت عليه أن يكتب رسالة تقديم ويرفقها بالوثائق الموجودة التي تتحدث عن أعمال نيلسن في الصين. قام الموظف بترتيب مجموعة صغيرة من الأوراق أفادتني كثيرًا؛ حيث قامت تلك الأوراق بتحقيق التوازن المطلوب بين توفير الخلفية المعلوماتية اللازمة وعدم إيجاد الكثير من العمل الزائد للآخرين.

باختصار، يجب أن تقوم بكل دأب بالتحضير لرحلتك **قبل** السفر. فكر جيدًا في أهدافك وناقش كيف يمكنك تحقيقها بأفضل صورة مع معارفك المحليين.

كيف تعبر المطار بسلاسة؟

تعد المطارات من الأماكن المليئة بالحركة والفوضى؛ حيث تمتلئ بطوابير طويلة من المسافرين المرهقين، ويبدو على الجميع إحساس عام بالعجلة. أفضل طريقة لتجنب هذا الضغط هو حزم أمتعة قليلة لتجنب فحص الأمتعة داخل المطار. فحص الأمتعة يعد كارثة من وجهة النظر الإنتاجية؛ فهو يستغرق وقتًا للفحص ووقتًا أكثر لانتظار أمتعتك بعد وصول الرحلة2. إذا كانت لديك أمتعة ضخمة يصعب حملها، فحاول أن ترسلها مقدمًا عبر خدمة إرسال الطرود.

إذا فحصت حقيبتك في أثناء رحلة قصيرة، فقد حزمت أمتعتك بشكل سيئ. لعلكم تذكرون مشهدًا من فيلم **"أب إن ذي إير"**؛ حيث يبين "جورج كلوني" لمساعدته الشابة كيفية حزم الأمتعة بشكل فعّال؛ حيث قام بالتخلص من وسادة كانت قد أحضرتها قائلًا: "لديهم وسائد أفضل في المكان الذي سنذهب إليه". وكذلك فإن مجففات الشعر معدات موجودة بشكل أساسي في الفنادق. إذا فكرت في الواقع فيما يجب أن تحزمه، فيمكنك تجنب تضييع وقت كثير في فحص الأمتعة.

رأيت العديد من المحترفين يرتكبون خطأ حزم معطف ثقيل في رحلة عمل في الربيع أو الخريف. في العديد من رحلات العمل، تقضي معظم الوقت داخل الأماكن المغلقة وتستقل سيارات الأجرة بين المكتب والفندق والمطار. عادة ما يكفي معطف أو سترة لتدفئتك في الخطوات القليلة التي تمشيها في الأماكن المفتوحة - إلا إذا كنتَ ستسافر إلى أنكوراج أو موسكو. وإذا كنتَ ستسافر لمناطق ممطرة مثل سياتل، فمن الأفضل أن تجلب معك مظلة بدلًا من معطف ثقيل.

بعد أن تقرر ما يمكن تركه في المنزل، احزم الملابس المتناسقة معًا. دائمًا ما أحزم بدلتين من اللون الأزرق الداكن وزوجين من الأحذية السوداء التي يمكن التبديل بينها كل يوم. أخبرتني إحدى زميلاتي في العمل قائلةً: "دائمًا ما أرتدي ملابس ذات ألوان محايدة (الأسود أو الرمادي) حتى يمكنني أن أجعلها متماشية مع التنورات والقمصان؛ حيث إنني لا أسافر فقط لمناطق مختلفة في التوقيت، ولكن أيضًا مناطق ذات مناخ مختلف بشكل متكرر. كما أقوم بشراء قمصان لا تحتاج للكواء ومن أنسجة لا تتجعد بسهولة".

إذا حزمت أمتعتك بذكاء، فيمكنك تعبئة كل شيء في حقيبة ذات عجلات ووضع الباقي في حقيبة صغيرة. يجب أن تختار حقيبتك جيدًا لتتيح لك أكبر مساحة يمكن وضعها في سلال الحقائب في المطار. تختلف أبعاد تلك السلال بين شركات الطيران، ولكنها عادة ما تكون 24 بوصة للطول و15 بوصة للعرض و10 بوصات للارتفاع - يمكن أن تجد حقائب من هذا الطراز صغيرة بما يكفي. معظم الحقائب من ذلك الطراز تحتوي على أماكن أخرى للمتعلقات بجانب المساحة الرئيسية. استخدم هذه الأماكن لفصل الأشياء الأخرى مثل الأكياس البلاستيكية التي تحتوي على متعلقاتك الشخصية مثل حاجيات الحمام والأدوية؛ حيث إنه سيتم فحصهما في المطار على حدة.

بدلًا من الحقيبة الجلدية، احمل دائمًا حقيبة كبيرة من القماش مثل التي تأخذها معك للشاطئ. مثل تلك الحقائب تسع أكثر من الحقائب الجلدية وسميكة ومليئة بالجيوب من الداخل وأخف وزنًا من الحقيبة الجلدية.

تسع حقيبتي القماشية الأشياء التي أحتاج إليها للنوم في أثناء السفر: عصابة للعيون وسدادات الأذن. إذا أردت النوم على متن الطائرة أو القطار، فإنني أحتل مقعدًا بجانب النافذة وأضع سدادات الأذن وأرتدي العصابة على عينيّ. ثم أشعر بأنني في شرنقة ولكني أتجول في عالم الأحلام الخاص بي. ورغم أن العديد من الناس يفضلون المقاعد الموضوعة في الممشى، فهي تجعلني أشعر بأنني مكشوف للعالم الخارجي عندما يبدأ المضيفون في توزيع المشروبات أو يذهب الناس للحمام. ولكن ما أقوله من واقع تجربتي الواقعية، فالأشخاص الطوال ربما يفضلون المقاعد في الممشى من أجل وجود مساحة لمد الساقين.

ورغم أنني أستخدم البلاك بيري، فإنني ما زلت أحمل كتبًا للقراءة تكفي لشغل وقت الفراغ الذي يكون لدينا في أثناء السفر. وأحمل معي أيضًا مصباحًا صغيرًا في حالة ما إذا انتهت بي الحال في سيارة أجرة أو مكان مظلم لا أستطيع القراءة فيه. أما محبو الحواسيب والتقنية فيمكنهم حمل الآي باد أو الكمبيوتر في تلك الحقيبة - أو تطبيق إلكتروني يعمل عمل المصباح أو أي هاتف ذكي بدلًا من المصباح التقليدي. كن مستعدًّا بأية طريقة تناسبك لاستغلال وقت السفر بشكل إيجابي.

إذا توقفت الرحلة وقتًا طويلًا أو تأخرت رحلتي، أتسلل لاستراحة رجال الأعمال في المطار. مثل تلك النوادي تستحق الجلوس فيها إذا كنت تسافر كثيرًا من أجل العمل؛ فهناك تجد أماكن للعمل هادئة ومعتدلة الجو وجيدة الإضاءة، وكذلك تتيح لك الطعام والشراب والحمامات النظيفة. حدد شركة الطيران التي تستخدمها وانضم لاستراحة رجال الأعمال. العديد من تلك النوادي يعرض عروضًا خاصة من وقت لآخر، وبعض الشركات تدفع الفاتورة الخاصة بموظفيها. علاوة على ذلك، فإن بعض أنواع بطاقات الاعتماد تتيح لك دخولًا مجانيًّا لصالات الاستراحة - ولكن يتم خصم مصاريف سنوية من الحساب الخاص بك.

تأكد من أن تشترك في برنامج السفر المتكرر الخاص بشركة الطيران التي تسافر على متن طائراتها. وحتى إذا كنتَ تسافر مرات معدودة خلال العام، فإن الأميال تتراكم، والعديد من شركات الطيران تكافئ المسافرين بوضعهم في المستوى الأول في الدرجة الأولى عندما يصل عدد ما قطعوه من أميال إلى 25 ألف ميل كل عام - وهو أقل من خمس رحلات من الساحل الشرقي للساحل الغربي لأمريكا. تكافئ شركات الطيران عملاءها من النخبة بوضعهم في طوابير أقصر في المطار وخدمة إضافية في أول صعودهم الطائرة.

يجب أن تقوم بطباعة جواز المرور لمتن الطائرة **قبل** أن تصل للمطار. إذا لم تستطع طباعته، فإن العديد من شركات الطيران تسمح لك بتنزيل جواز المرور لمتن الطائرة على هاتفك الذكي. في كلتا الحالتين، يمكنك تخطي خطوة طابور الفحص والتوجه مباشرة لحاجز التفتيش.

لاجتياز التفتيش الأمني بسهولة، حاول استغلال برنامج PreCheck الجديد الخاص بإدارة أمن وسائل النقل. هذا البرنامج يسمح لك بالوقوف في صف منفصل وأن تظل مرتديًا حذاءك وتترك الحاسب المحمول في حقيبتك. لسوء الحظ، فإن البرنامج ما زال في المراحل الأولية، وسيصبح متاحًا في بعض شركات الطيران في 35 مطارًا عبر البلاد.

أولئك الذين يمتلكون شرائح معدنية مزروعة في أجسادهم لا يمكنهم استغلال البرنامج بشكل كامل. ولأنني أمتلك ركبة صناعية تصدر رنينًا في كل مرة أمر فيها على كاشف المعادن، فدائمًا ما أضطر للخضوع لعملية تفتيش محرجة إذا كنتُ في الطابور المعتاد. إذا كنتَ تمتلك أيضًا أي شرائح معدنية مزروعة في جسدك، فيمكنك اختيار طابور يؤدي إلى ماسحات الجسد بالكامل الجديدة بدلًا من كاشف المعادن المعتاد, لأن الماسح يظهر المعدن المزروع بدون أن يتم تفتيشك باليد. ورغم أنه في بعض الأحيان يجب عليك أن تنتظر بضع دقائق لتشغيل فحص الجسد بالكامل؛ وهذا إزعاج لا بأس به إذا ما قورن بالتفتيش الذاتي.

كيف ترتاح على متن الطائرة؟

لست من الأشخاص الذين يحبون أن يشتروا سيارات فاخرة أو جواهر خاطفة للأبصار، ولكني أؤمن بأنه يجب السفر على درجة رجال الأعمال إذا كنتَ ستنام ليلتك على متن الطائرة. لا أشتري تذكرة لدرجة رجال الأعمال حتى أتناول وجبة أفضل، ولكن لكي أحصل على نوم مريح ليلًا. فإذا كنتَ مرهقًا في الصباح ولا تستطيع العمل بكفاءة، فما الفائدة في القيام بالرحلة من الأساس؟

لماذا من السهل أن تنام ليلتك في درجة رجال الأعمال؟
هناك العديد من الأسباب للقيام بهذا. أولًا، يوجد القليل من المسافرين بجانبك - قليل من الأشخاص يذهب للحمام أو يستيقظ أو يحدث ضوضاء. علاوة على ذلك، المقعد يكون أعرض ويتيح مساحة أكبر لراحة الأرجل. والأهم من ذلك، فإن مقاعد درجة رجال الأعمال يمكن إمالتها لكي تصبح أفقية أو شبه أفقية؛ وهذا يجعلك تستفيد بالكامل من النوم.
قام الباحثون في سلاح الطيران الملكي البريطاني بفحص كيفية تأثير زاوية ميل المقعد على فاعلية النوم؛ حيث قام الأفراد موضع الدراسة بالنوم عدة أيام في أوضاع بزوايا مختلفة - مقعد ذي ذراعين (17.5 درجة من الوضع الرأسي)، كرسي ذي خلفية متحركة (37 درجة)، كرسي للنوم (49.5 درجة) والسرير المعتاد (90 درجة). فحصوا فاعلية النوم ووجدوا أن كل الأفراد قد ناموا بشكل جيد ما عدا من نام في الكرسي ذي الذراعين. عند النوم في الكرسي ذي الذراعين، استغرق الأفراد موضع الدراسة وقتًا أطول للنوم، ولم يكن نومًا عميقًا، وناموا عددًا أقل من الساعات. وانتهى الباحثون إلى أن الزاوية السحرية كانت 40 درجة -
يصعب الحصول على نوم جيد بزاوية ميل أقل[3]. لسوء الحظ، فإن المقعد ذا

الذراعين بزاوية 17.5 درجة يساوي تقريبًا زاوية ميل كرسي في فصل تدريبي[4].

حتى في أثناء سفرك في درجة رجال الأعمال، فإن ما يمثل تحديًا هو الرحلات التي تقلع متأخرًا بالليل وتصل مبكرًا في الصباح من الساحل الشرقي للساحل الغربي أو من الساحل الشرقي لأوروبا. تستغرق تلك الرحلات من ست إلى سبع ساعات - وهو وقت لا يكفي للحصول على نوم كافٍ؛ لذلك أستيقظ مبكرًا يوم السفر وأتناول العشاء قبل الصعود للطائرة. أقوم مباشرة فور صعودي باحتلال المقعد بجانب الشباك وأدخل شرنقتي بعصابة العين وسدادات الأذن. ولأنني استيقظت مبكرًا في الصباح، أكون متعَبًا حتى لو كان ميعاد الإقلاع في السادسة مساءً بالتوقيت المحلي. إذا قمتُ بكل شيء على ما يرام، فيمكنني دائمًا الحصول على خمس أو ست ساعات من النوم على متن تلك الرحلات. أما في أثناء القيام برحلات طويلة إلى آسيا أو من الساحل الغربي لأمريكا إلى أوروبا، فيتوفر الكثير من الوقت لتناول الطعام والنوم على متن الطائرة. وأعترف بأنني إذا استيقظت بعد ساعة أو ساعتين، فإننى أتناول حينها حبة منوِّم.

إنني أحرِص على عدم تناول الخمور لأنها تصيب نومي بالاضطراب، كما أنها توقف عمل وظائف الجسم التي تعمل على إعادة شحن الجسم بالطاقة في أثناء النوم؛ وحتى لو تناولت بضع رشفات، فإنك ستحصل على نوم غير عميق وستستيقظ عدة مرات خلال الليل5. ولذا فستحس صباحًا بقلة الانتعاش. وبالنظر لمصاعب النوم على ارتفاع 35 ألف قدم، تجنب الصعوبات الإضافية التي يحدثها الشراب.

ورغم أنني لا أتناول الشراب في أثناء سفري بالطائرة، فإنني أقوم بشرب الكثير من المياه؛ فالجو داخل الكابينة قليل الرطوبة بنسبة 10 أو 20% - ويتسبب هذا في فقدان الرطوبة من خلال الجلد والفم. وهذا الإحساس بالجفاف يؤدي للإحساس بالإرهاق ويؤثر على المجهود الذهني. خدمة توفير المرطبات خلال الرحلة ليست كافية دائمًا لتعويض السوائل المفقودة، ولذا فاصطحب معك بعضًا من زجاجات الماء. ورغم أنه لا يمكنك إمرار زجاجات مليئة بالماء عبر حاجز التفتيش، فإنه يمكنك شراؤها أو ملؤها بعد أن تعبر للناحية الأخرى. القاعدة التي أتبعها شخصيًّا، هي تناول ربع جالون من الماء كل أربع ساعات على متن الطائرة، رغم أن هذا يختلف كثيرًا من شخص لآخر. وتذكر أيضًا أن الكافيين والمنبهات تزيد من الجفاف؛ لذا تناول المياه أو العصير بدلًا منها.

احتفظ بروتينك اليومي في أثناء السفر

في أثناء سفرك بعيدًا عن المنزل، حافظ على روتينك اليومي قدر المستطاع. حضّر مفكرتك قبل الذهاب للنوم واحصل على ثماني ساعات من النوم، ثم تناول إفطارًا خفيفًا ومارس الرياضة بشكل يومي إذا أمكن ذلك (انظر الفصل الرابع6). ولكن السفر من الممكن أن يمثل صعوبة في الحفاظ على هذا النظام. على سبيل المثال، ربما تحضر غداءً أو عشاءً فاخرًا. ولكي تكون متأدبًا، تناول القليل في كل وجبة وتجنب الحلوى في النهاية؛ فهي تمثل وزنًا ثقيلًا في بطنك عندما تخلد للنوم ليلًا.

لست من المتحمسين أيضًا للذهاب للنوادي ليلًا؛ حيث إن هذا جزء من ثقافات بيئة الأعمال في عدة دول، ودائمًا ما أتعجب من رؤية موظف أجنبي متزمت يفقد وقاره بعد عدة دقائق في نادي كاراوكي. إذا كانت هذه فكرتك عن قضاء ليلة بشكل جيد، فافعل هذا. ولكن السهر لوقت طويل يستنزف الطاقة، ولا يمكنني القول إنني أستمتع بذلك. لذا أنسحب من تلك المناسبات عادة متعللًا بأنني مرهق من السفر أو لدي مؤتمر هاتفي في الصباح الباكر. وبالفعل، فإن الحفل يستمر بدوني

وأحصل أنا على المزيد من النوم وأصحو أكثر تيقظًا في اليوم التالي.

رغم ذلك، فإنني أظل مرهقًا بسبب السفر حتى الظهيرة. إن الإرهاق المصاحب للسفر بالطائرة هو العدو الخفي لكل مسافر، سواء للعمل أو المتعة، ولذا من المهم أن تدرك كيف تتغلب عليه. لسوء الحظ، لا يمكن التغلب على ذلك الإرهاق عن طريق استقلال الطائرة كثيرًا، فقد أظهرت الدراسات أن الطيارين يعانون أيضًا آثار الإرهاق من السفر بالطائرة رغم ممارستهم الطيران لسنوات عديدة7. ولكن يمكن التعامل مع ذلك الإرهاق إلى حد ما.

كيف تقلل من الإرهاق المصاحب للسفر؟

سأشرح كيف يحدث الإرهاق المصاحب للسفر بالطائرة8. بشكل عام، فإن الساعة البيولوجية هي ما تحدد متى تشعر بالنعاس (ليلًا) ومتى تكون متيقظًا (صباحًا). تستجيب الساعة البيولوجية بشكل كبير لأي تنبيه خافت ولكن ليس على الفور، وهذا شيء جيد، وإلا سيكون من المستحيل النوم مرة أخرى بعد أن تصحو في منتصف الليل للاطمئنان على طفل يبكي. هذه المقاومة هي التي تسبب الإرهاق المصاحب للسفر بالطائرة: رغم شروق الشمس، فإن جسدك ما زال يظن أنها الثالثة صباحًا. بدون اتخاذ أي خطوات مسبقة، فإن جسدك يستغرق يومًا ليتأقلم على كل منطقة زمنية. ولذا فإذا كنت مسافرًا من نيويورك إلى سان فرانسيسكو (وهي مسافة تمثل 3 مناطق زمنية)، توقع أن يشعر جسمك بالارتباك لمدة ثلاثة أيام.

أحد العناصر الأساسية في الساعة البيولوجية التي تم دراستها بعناية هو الميلاتونين - في أثناء الليل، تفرز بعض الغدد في الدماغ هذا الهرمون بكثرة في الدم؛ لكي يساعدك على النوم. بعض الناس يعتقدون أنه إذا تناولوا بديلًا للميلاتونين في وقت مخطط له (ساعات قليلة قبل الغروب إذا كنت ستسافر باتجاه الشرق) فإن هذا سيساعد جسمك على التأقلم بسرعة، ولكن البحوث الخاصة بتأثير الميلاتونين على ارتباك الجسم بعد السفر لم تحسم هذا - فرغم أنه سيساعدك في النوم، فليس من الواضح ما إذا كان سيساعد في تطوير عمل الساعة البيولوجية.

إذا لم تكن تريد أن تتناول تلك الحبة، فما زال يمكنك أن تتأقلم بشكل أسرع بالدخول في المنطقة الزمنية الخاصة بجهة وصولك في اليوم نفسه. على سبيل المثال، إذا كنتُ سأسافر من لوس أنجلوس إلى بوسطن في الصباح، فإنني أخلد للنوم مبكرًا وأصحو في الرابعة والنصف صباحًا بتوقيت لوس أنجلوس؛ وهذا يساوي السابعة والنصف صباحًا بتوقيت بوسطن - وأُضيءُ كل الأنوار في غرفتي بالفندق لأحاكي ضوء النهار. بعد تناول الغداء بتوقيت بوسطن والنوم قليلًا على متن الطائرة، سوف أكون متزامنًا مع توقيت بوسطن عندما تحط الطائرة في المساء.

حتى إذا اتبعت هذه القواعد للتأقلم مع إرهاق السفر بالطائرة، يمكن أن تواجه صعوبة في أن تظل مستيقظًا خلال يوم مليء بالعمل بعد رحلة قصيرة ليلًا. رغم ذلك، يجب أن تحذر أن تنام مجددًا. الغفوة القصيرة ستكون شيئًا جيدًا - بل رائعًا في الواقع - خلال فترة متأخرة من الظهيرة، ولكنك تحتاج لضبط المنبه ليدق بعد ثلاثين دقيقة وتصحو عندما يدق. فإذا نمت خلال النهار وظللت مستيقظًا طوال الليل، فسوف تواجه صعوبة في التأقلم مع المنطقة الزمنية التي أنت فيها.

عندما أصل لوجهتي، أذهب للسباحة سريعًا في مسبح الفندق إذا كان هناك واحد؛ فهذا التمرين الخفيف يجعلني منتعشًا ومتيقظًا. هناك آخرون يفضلون ممارسة الركض أو ركوب الدراجة الهوائية في صالة الألعاب في الفندق. وبالفعل، فإن الرياضيين يتبعون هذه الإستراتيجية عند السفر للمشاركة في المسابقات الرياضية. في مرحلة الجامعة، كان مساعدي في القيام بالأبحاث عضوًا في فريق التجديف في سياتل؛ ففي شهر أكتوبر من كل عام، كان فريقه يقوم بالسفر إلى بوسطن للمشاركة في سباق ضخم ويستقل الرحلة المتأخرة ليلًا لتوفير المال. وبتوفر بضعة أيام فقط للتعود

على المنطقة الزمنية الجديدة، فإن المدرب يصطحب الفريق بمجرد وصوله للمطار للنهر مباشرة من أجل تمرين سريع وليس بالشاق - رغم شكاوى اللاعبين المتذمرين.

إذا لم يكن هناك مسبح في الفندق أو معدات لممارسة الألعاب، فيمكنك أخذ حمام دافئ، والذي يقوم برفع درجة حرارة جسدك ويساعد على تدفق الدم حيث يسهم هذا في إيقاظك بشكل أكبر. شرب القهوة أيضًا من الإستراتيجيات المفيدة مادامت تتماشى مع روتينك اليومي. العامل الرئيسي هو البقاء مستيقظًا خلال اليوم - بغض النظر عن الغفوة السريعة (30 دقيقة أو أقل) التي ستعطيك دفعة أكبر إذا احتجت لها.

كيف تبقى على اتصال بعائلتك؟

بالنسبة لي وللعديد من الاحترافيين في أعمالهم، فإن أكبر تحدٍّ في السفر ليس مشكلات الأمن أو الإرهاق التالي للسفر بالطائرة أو التحضير السابق للعمل، ولكن الابتعاد عن العائلة. مثل الإرهاق المصاحب للسفر بالطائرة، فإن هذا الأمر لا يمكن التغلب عليه بشكل كامل: لا يوجد بديل للالتقاء بعائلتك وجهًا لوجه. ولكن رغم ذلك، توجد طرق أخرى لتخفيف تأثير هذا عليك وعلى عائلتك.

الآثار السلبية للسفر الطويل على زوجتك وأولادك تم توثيقها بشكل جيد. البنك الدولي هو مؤسسة تعمل عن قرب مع المؤسسات الحكومية حول العالم؛ ولذا فإن طاقم العمل بها يقضون أوقاتًا كثيرة بعيدًا عن منازلهم. لذا قرر البنك الدولي دراسة تأثير جدول السفر الشاق على طاقم العمل وعائلاتهم10. ولكي تكتمل الصورة، قام الباحثون بطرح استفتاء على بعض أعضاء طاقم العمل - الذين يغيبون عن بيوتهم لما يقرب من 90 يومًا في المتوسط خلال العام - وعائلاتهم أيضًا. وقد وجدوا أن هناك اتفاقًا بالإجماع من جميع الأطراف على أن السفر يسبب ضغطًا على المسافر وزوجته، وله تأثير مؤذ على الأطفال. بالنسبة للأطفال، فإن أكبر التحديات هو افتقاد التواصل اليومي بين الأب الغائب والطفل. والأطفال الصغار على وجه الخصوص من الممكن أن ينمو بداخلهم اضطراب بسبب غياب الأب المتكرر عن البيت. وقد أقرت الدراسة التي قام بها البنك الدولي بأن أحد الأطفال البالغ من العمر 3 سنوات سأل والدته ببراءة: " هل والدي لديه عائلة أخرى وبيت آخر في دولة أخرى؟".

بعض الأطفال الآخرين يخافون ألا يرجع الأب المسافر. وللمساعدة في التخفيف من هذا القلق، فإن الزوجة يجب أن تبقي المسافر جزءًا من المحادثة اليومية في المنزل - عن طريق مناقشة أين هو اليوم وما سافر من أجل القيام به مع الأطفال. إذا كانت العائلة متدينة، فإن الدعاء للمسافر في صلواتهم اليومية يمكن أن يساعد في تهدئة قلق الأطفال.

أما الزوجات فهن أكثر تحملًا للضغط الذي تفرضه المسئوليات المنزلية بينما شريك الحياة بعيد؛ حيث لا يمكنهن تحمل عبء القيام بالطبخ والغسيل والتنظيم وأعباء تربية الأطفال بمفردهن. وللتقليل من هذا العبء، فإن المسافرين يجب أن يعتنوا بأكبر قدر مستطاع من الواجبات المنزلية قبل السفر: أخذ الملابس للمغسلة، الذهاب للمتجر المفضل للعائلة لتخزين البقالة ودفع الفواتير الشهرية. سوف تحتاج للتخطيط مقدمًا لكي تنجز هذه المهام في الأيام المليئة بالضغط للتحضير للسفر في رحلة طويلة.

وبعد الرجوع من رحلة عمل طويلة، أقر طاقم العمل بأنه قد وجد صعوبة في التأقلم مع الحياة في المنزل - أحسوا لبضعة أيام بأنهم غرباء. لقد أرادوا قضاء وقت جيد مع رفقاء حياتهم وأولادهم، ولكنهم وجدوا أنفسهم مرهقين جدًّا. وبشكل شخصي، أتعامل مع هذه الأمور عند الرجوع في بداية الأسبوع كلما أتيحت الفرصة للقيام بهذا. وهذا يعني أنه أمامي يوم أو يومان

للاستراحة من السفر والتركيز على أمور العائلة بدلًا من الانغماس في عبء العمل.

عندما كان أولادي صغارًا، كنتُ أحب شراء هدايا لهم من المكان الذي كنتُ فيه حتى يعرفوا أنني كنتُ أفكّر فيهم طوال الرحلة؛ فالتذكارات المحلية يدوية الصنع سهلة الحمل ورخيصة السعر. إذا لم يكن لديك وقت لشراء أي شيء قبل الذهاب للمطار، فتوجد دائمًا الأسواق الحرة. ولكن تلك الهدايا دائمًا ما تكون أغلى ثمنًا وأقل جودة.

والأهم من ذلك، اتصل بعائلتك كل يوم إذا كنتَ مسافرًا لمدة طويلة. حتى لو كنتَ منشغلًا في أثناء السفر، يمكنك التفرغ لدقائق معدودة للقيام بمحادثة زوجتك وأطفالك عبر الهاتف. المحادثات المرئية أصبحت متاحة ورخيصة الثمن أكثر من ذي قبل، ويمكن استخدام خدمة سكايب بشكل مجاني وتتطلب إنترنت عالي السرعة فقط، والعديد من الهواتف الذكية بها خاصية مكالمات الفيديو.

بالطبع فإن المحادثة المرئية لا تحل محل التواصل المباشر بينك وبين زوجتك وأولادك. إذا كان عملك يتطلب ابتعادك عن عائلتك أكثر من 100 يوم في العام، فأعتقد أن هذا لا يمكن الحفاظ عليه على المدى الطويل. وبعد سنين عدة، ربما تدرك أنك لا تريد أن تستمر في الوظيفة بالشكل الحالي.

نصائح سريعة

1. اصنع قائمة مهام - قائمة يمكنك استخدامها في كل مرة تسافر فيها - وتتضمن عشرات المهام الصغيرة التي تدخل في تحضير الرحلة.
2. اصطحب سائقًا من المطار وتفقّد وسائل المواصلات الداخلية عند التخطيط لمسار الرحلة.
3. حدد أهدافك للرحلة، وتأكد من ملائمة جدولك لتحقيق تلك المهام.
4. **لا** تقم بتسجيل الأمتعة لدى شركة الطيران لرحلة لن تستغرق أسبوعًا. بدلًا من ذلك، اصطحب حقيبة ذات عجلات تحتوي على ما تحتاج إليه.
5. احمل حقيبة من القماش القوي على متن الطائرة وبها الأشياء التي تحتاج إليها في أثناء النوم (عصابة الأعين وسدادات الأذن) وكتب للقراءة (كتب ومصباح أو حاسب آلي أو آي باد).
6. اشتر تذكرة لدرجة رجال الأعمال من أجل الرحلات التي ستستغرق الليل؛ فالحصول على نوم مناسب في الليل يستحق الزيادة في سعر التذكرة.
7. تناول الكثير من المياه على متن الطائرة - ربع جالون تقريبًا لكل 4 ساعات.
8. حافظ على روتينك اليومي في أثناء السفر: راجع مذكرة أعمالك كل ليلة واحصل على 8 ساعات يوميًّا من النوم ومارس التمارين البدنية يوميًّا.
9. احرص على دخول المنطقة الزمنية الخاصة بجهة وصولك في أقرب وقت للتخفيف من تعب الإرهاق المصاحب للسفر. مارس التمرينات الرياضية بمجرد وصولك حتى تظل متيقظًا خلال اليوم.

10. تحدث مع زوجتك وأولادك كل يوم خلال السفر. لا بأس بالمحادثات الهاتفية ولكن المحادثات المرئية (مثل خدمة سكايب) تعد خيارًا أفضل.

6

اجتماعات فعّالة

إذا تمت إدارة الاجتماعات بنجاح، فإنها تكون منتِجة. تساعد الاجتماعات في صياغة سياسة المؤسسة وتطبيقها وتتيح وقتًا للنقاش والإتيان بحلول للمشكلات. لسوء الحظ، فإن العديد من الاجتماعات يفتقد التركيز ويفشل في إنجاز أي هدف. وفي معظم المؤسسات، يتم عقد الكثير من الاجتماعات وتستمر لفترات طويلة. ونتيجة لهذا، يتبقى وقت قليل لإنجاز العمل. وقد تبين أن الاجتماعات تستغرق 35% من يوم العمل للمديرين في الإدارة الوسطى1، و60% من يوم العمل بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين2.

كيف تتجنب الاجتماعات؟

عندما كنتُ رئيسًا لشركة فيديليتي للاستثمارات، كان من الممكن أن أقضي ساعة يوميًّا في الاجتماعات؛ حيث كان الجميع يريد التحدث معي بشأن مشكلاتهم وخططهم، وكانوا يتضمنون أفرادًا من فريقي الإداري وكبار الموظفين من أقسام التسويق المختلفة، وكذلك موظفي التنسيق وإدارة الأزمات ووحدات تطوير النظام، وكذلك موظفين خارجيين من مؤسسات حكومية وموردي خدمات. في الوقت نفسه، كنت أريد أن أجتمع بشكل منتظم مع موظفين رئيسيين في مجموعتنا الاستثمارية وعملائنا الرئيسيين.

ولكي ألبي مطالب عقد الاجتماعات ضمن الساعات المتوفرة لي، رفضت العديد من الاجتماعات وتعاملت مع العديد من الأمور عن طريق البريد الإلكتروني أو الملاحظات التذكيرية أو المحادثات الهاتفية. اليوم، قبل أن أدعو لأي اجتماع، أفكّر جيدًا في النتيجة التي سأحصل عليها من ذلك الاجتماع. إذا لم أكن راضيًا عن إجاباتي بشكل كامل، لا أستمر في عقد الاجتماع.

يوجد سببان رئيسيان لعقد أي اجتماع. أولًا، يجب أن تعقد الاجتماع إذا كنتَ تريد بناء صلة قوية مع شخص خارج مؤسستك مثل موظف منتخب أو عمل جديد. ثانيًا، غالبًا ما تكون الاجتماعات ضرورية إذا أردت النقاش مع الموظفين؛ فالبريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية لا يمكنها أن تحل محل النقاشات وجهًا لوجه.

هل يجب أن تعقد اجتماعًا للعصف الذهني؟

عندما يواجه المديرون تحديًا صعبًا، فدائمًا ما يدعون لعقد ما يسمى باجتماع للعصف الذهني؛ حيث يقومون في هذا الاجتماع بجلب قطاع كبير من الموظفين ويطلبون الإتيان بأفكار لحل الأزمة بدون القلق من أن تكون الفكرة جيدة أم سيئة. وطبقًا لتلك النظرية، ربما يتسبب اقتراح شخص ما في إلهام آخر بالإتيان بفكرة؛ ولذا فمن المفيد جمع الموظفين معًا لهذا الغرض. ولكن وجدت الأبحاث أن مجرد النطق بأول ما يرد على خاطرك ليس طريقة فعالة للإتيان بالأفكار. لعقد جلسة عصف ذهني منتجة، فإن البحث توصل إلى أنه يجب أن تنتقد الاقتراحات التي

تقال في الاجتماع[3] - وهذا يساعد في تشكيل النقاش وتحويل الأفكار لاقتراحات قابلة للتطبيق.

وبالعكس، فإن الاجتماعات العديدة يتم فيها مشاركة المعلومات بدلًا من نقاشها. مثل هذه الاجتماعات لا تكون لها ضرورة ويمكن الحصول على نتيجتها عن طريق البريد الإلكتروني في وقت قصير. على سبيل المثال، طلبت المجموعة المسئولة في فيديليتي عن إعداد التقارير الخاصة بمجلس الإدارة مني الاجتماع بهم لساعتين كل شهر لمراجعة التقارير. بدلًا من ذلك، طلبت منهم إرسال هذه التقارير لي عبر البريد الإلكتروني مصحوبة برسالة تقديمية تحدد العناصر الرئيسية، ثم بعثت بملاحظاتي عن طريق البريد الإلكتروني للمجلس. ورغم أن مراجعة التقارير وكتابة الرسالة استغرقا وقتًا، فقد كان أقل بشكل نسبي من الساعتين أو أكثر التي كان سيستغرقها الاجتماع.

بالمثل، يجب ألا تدعو لاجتماع بسبب أنها عادة يتم القيام بها. في بداية العام، ربما يقوم رئيس العمل بإقامة اجتماع كل يوم اثنين لمراجعة خطط الأسبوع القادم. لبعض الأسابيع، تكون الاجتماعات ضرورية، ولكن يجب أن يقرر رئيس العمل كل أسبوع ما إذا كان يجب عقد الاجتماع أم لا.

وأخيرًا، العديد من الاجتماعات لا تكون هناك حاجة لها في ضوء التطورات الأخيرة للمؤتمرات الهاتفية المرئية. دائمًا ما كان يثير ضيقي البطء في وصول الصوت قبل الصورة. ولكن السنة الفائتة، اضطررت لعقد مؤتمر فيديو بدلًا من اجتماع وجهًا لوجه. يا للروعة! كانت الصورة نقية وكان الصوت يصل لحظيًا. وقد اتفق زملائي في منيابوليس على أنني لست بحاجة للقيام بهذه الرحلات في المستقبل. ليس من المثمر أن أنفق الساعات على السفر بالطيران لأقابلهم وجهًا لوجه عندما أكون على علم بالحاضرين بالفعل ولديَّ تقنية مؤتمرات فيديو ذات جودة عالية.

أما الاجتماعات الضرورية، فحاول الحد من الدعوات إلا لمن يحتاج للحضور فقط، وبهذا ستسمح لأكبر عدد من الناس **بتجنب** حضور الاجتماع. في الماضي، شاركت في العديد من الاجتماعات التي يوجد بها 15 أو 20 مشاركًا؛ وهذا عدد كبير يمنع إنجاز أي شيء. وقد توصل العديد من الباحثين إلى العديد من الحلول المختلفة للعدد المناسب للاجتماعات4، ولكنهم أجمعوا على أن الاجتماع الذي يشارك به 7 أو 8 أفراد أفضل من اجتماع يشارك فيه 15 أو 20 فردًا.

هناك أسلوب آخر لتقليل عدد الاجتماعات، وهو منع الاجتماعات يومًا كل شهر، وهذا يسمح لك (ويسمح للموظفين الآخرين الذين تديرهم) بأن ينجزوا الأعمال التي كانوا يؤخرونها بسبب حضور الاجتماعات، ويبين لك ولهم أيضًا كم العمل الذي يمكن إنجازه بدون عقد الاجتماعات. في شركة إم إف إس لإدارة الاستثمارات، وضعنا سياسة تنص على أن الاجتماعات ممنوعة في أول جمعة من كل شهر.

ولكن، رغم محاولات تقليل عدد الاجتماعات، سوف يتم دعوتك لاجتماعات تبدو غير مثمرة. كيف يمكنك تجنب تلك الاجتماعات؟ قل لا فقط! يمكنك بكل لباقة أن تقول إنك منشغل أو لديك مواعيد نهائية أو لديك جدول مزدحم اليوم.

وكموظف تنفيذي لديه الكثير ليقوم به، أقوم برفض العديد من الدعوات من خارج الشركة لحضور اجتماعات، من خلال تحويلها إلى القسم المختص في مؤسستي، العديد من المؤسسات دائمًا ما تطلب لقائي لمناقشة أمر توفير الخدمات لشركتنا. والعديد من المؤسسات الخيرية تطلب عقد اجتماعات معي للحصول على تبرعات. ورغم أنهم ربما يكونون يسعون وراء أهداف تستحق ذلك، فإننى أقوم بتحويلهم بكل لباقة لموظف مسئول عن دراسة مساهمات الشركة.

رفض الدعوات للاجتماعات الداخلية يتطلب القليل من البراعة واللباقة: قم بكل أدب بالتأكيد لزميلك أن سبب رفض حضور الاجتماع ليس له علاقة بالمحتوى الذي سيتم مناقشته في الاجتماع - أو الشخص الذي يطلب الطلب - وأن الأمر يرجع لجدول أعمالك المزدحم. كن واضحًا في أنك تود أن تقوم بحضور مثل هذا الاجتماع، وعبر عن أسفك في عدم الحضور. على سبيل المثال، إذا كان الرد بالبريد الإلكتروني عملًا لائقًا، فيمكنك الرد قائلًا: "سعدت بدعوتك للاجتماع الخاص بتطوير أفضل الطرق العملية للقيام بفحوص الحسابات الداخلية. وأنا مؤمن بتطوير إدارة الأزمات في شركتنا، ولكني يجب أن أقوم بإعداد عروض التقديم الخاصة بالعملاء لليوم التالي، ولذا فلسوء الحظ، لن أكون قادرًا على حضور الاجتماع. أكرر شكري من أجل دعوتي".

ماذا لو كان الاجتماع سيعقده رئيسك في العمل؟ تلك الدعوات يكون من الصعب رفضها. ولكن إذا كانت هناك ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك في العمل، فيجب أن توضح موقفك وتطلب من رئيسك أن يعفيك. بمعنى آخر، تفاوض! ربما تقول إنه يوجد لديك العديد من المواعيد النهائية واسأله أي العناصر يمكن تأخير القيام بها أو التخلص منها، على سبيل المثال" يمكنني حضور الاجتماع، ولكن هل يمكنني إنهاء التقرير المكلف به يوم الأربعاء؟ يمكنك قول: "بدلًا من الغد؟"،إما سيقوم رئيسك بالتفهم ويسمح لك بعدم الحضور (أو تغادر في أول ساعة)، أو ربما يقوم بإعادة جدولة الالتزامات التي يجب عليك القيام بها.

كم من الوقت قد يعد طويلًا جدًّا؟

كما سيخبرك أي محترف في عمله، فإن بعض الاجتماعات تستغرق وقتًا طويلًا. على سبيل المثال، أخبرني زميل باجتماع امتد لأربع ساعات، وكان يتزعمه موظفان يتناقشان حول أي قسم يجب أن يتم ذكره أولًا في مستندات التخطيط الداخلي! تلك المناقشة ربما تكون قد كلفت آلاف الدولارات: يتم دفع الرواتب للموظفين وإنجاز القليل من العمل. معظم الاجتماعات يمكن إكمالها بشكل أكثر فاعلية خلال ست دقائق. بعد اجتماع يستغرق ساعة ونصف ساعة، يصيب بعض المشاركين فيه التعب الشديد والملل أو العجلة في العمل بشكل غير مثمر.

كيف ينتبه الناس؟

مهما كانت أهمية الموضوع، فإن الاجتماعات الطويلة ليست مثمرة بسبب كيفية انتباه المشاركين فيها. في عام 1970، قام باحثان بحضور أكثر من 90 محاضرة جامعية ولاحظوا متى ينتبه الطلاب ومتى يتوقفون عن الانتباه[5]. وقد لاحظوا أن الطلاب ينتبهون للمحاضر ويسجلون الملاحظات بشكل دءوب في أول 10 أو 18 دقيقة من المحاضرة. في تلك اللحظة، يبدأ انتباه الطلاب في التراجع؛ سوف يبدأون في النظر للساعة أو التحديق في الفراغ بدون أن تطرف أعينهم أو ينعسون لوقت خاطف. بعد فترة خاطفة من النوم، يقومون بالتركيز على ما يقال في المحاضرة مرة أخرى. ولكن، مع استمرار المحاضرة، حدثت الانتكاسة بشكل أكثر تكرارًا؛ حيث وجد الطلبة صعوبة في الانتباه. وبنهاية المحاضرة التي كانت مدتها 50 دقيقة، كانوا ينتبهون لمدة 3 أو 4 دقائق فقط في كل مرة قبل أن يفقدوا تركيزهم.

وبالنظر لسنهم وتعليمهم، فإنني أفضل قول إن المحترفين في أعمالهم أفضل من

الطلاب في الحفاظ على تركيزهم، ولكن يظل المبدأ الرئيسي راسخًا: الانتباه يكون في أعلى درجاته في أول الاجتماع، ثم يقل تدريجيًّا.

أحد الطرق لقصر الاجتماع على 90 دقيقة: فقط خطط له ليستغرق 90 دقيقة. إذا أعددت اجتماعًا ليستغرق ساعتين أو ثلاث ساعات، فهذا هو الوقت الذي سيستغرقه الاجتماع. وكما يقول "سول كابلان"، مؤسس شركة بيزنس إنوفيشن فاكتوري: "الاجتماعات مثل الغاز الذي ينتشر في كل الأماكن التي يستطيع الوصول إليها". شركة كابلترون - وهي شركة قنوات كابل مدفوعة مقرها نيوهامبشير - تتبع سياسة أكثر اختلافًا: تمنع وجود مقاعد في قاعة الاجتماعات. وبوقوف الجميع، يكون من السهل تطبيق سياسة الشركة بألا يتعدى الاجتماع 30 دقيقة6.

الاجتماعات التي تتم خارج المكان الخاص بموظفين في قسم ما تحتوي المشكلة نفسها: فرغم أنها تزيد من روح الفريق وتسمح بحدوث نقاش هادف، فغالبًا ما تستمر لوقت طويل. من واقع خبرتي، يمكن عقد اجتماع بشكل جيد في يوم ما في كلية أو فندق محلي. إذا كان المشاركون سيأتون من ولايات أخرى، فربما يحتاج الأمر ليومين لتجهيز إقامة اجتماع خارج مقر الشركة بشكل فعال بسبب ظروف السفر. وعلاوة على ذلك، إذا كان المشاركون في الاجتماع قادمين من دول أخرى، فمن المفيد أن يتم ضم الاجتماع لاجتماعات أخرى سيشارك فيها أولئك الموظفون. ولكن الاجتماع الخارجي الذي يستغرق 3 أو 4 أيام يتضمن تضييع كمية كبيرة من الوقت.

كيف تدير اجتماعًا فعّالًا؟

بعد العمل بجد على تقليل وقت الاجتماعات أو عدم عقدها أو تجنبها، يجب أن تزيد من الناتج المثمر للاجتماعات القليلة التي **تحتاج** لحضورها. انظر للشكل رقم 5 الموضح فى الصفحة التالية لمعرفة العناصر الخمسة الأساسية التي تسهم في أن يصبح الاجتماع فعّالًا، بجانب ما يمكن أن يحدث بسبب غياب تلك العناصر.

شكل رقم 5: العناصر الأساسية لعقداجتماع فعّال

سيئ	جيد
ألا يحدث تقدُّم منطقي في النقاش لحدود معينة. لا يوجد من لديه الفرصة لقراءة المواد التحضيرية للاجتماع؛ حيث إنه تم توزيعها عليهم قبل الاجتماع بخمس عشرة دقيقة. ونتيجة لذلك، فإن أول جزء من الاجتماع يضيع في قراءتها.	يوجد للاجتماع جدول أعمال واضح مبني على مجموعة أهداف واضحة ومعدة جيدًا. اليوم السابق للاجتماع، يقوم الداعي للاجتماع بإرسال جدول أعمال الاجتماع وكذلك أي خلفيات لازمة للتحضير للاجتماع, حتى يمكن للمشاركين قراءتها مقدمًا والتحضير للنقاش حول عناصر الاجتماع.
يقوم منظم الاجتماع بعرض عروض التقديم باستخدام الكثير من شرائح برنامج الباوربوينت تحتوي على معلومات كثيرة. وتستغرق عروض التقديم وقتًا كثيرًا بحيث لا توجد فرصة للنقاش.	يبدأ منظم الاجتماع بعرض تقديم يستغرق من 10 إلى 15 دقيقة لتحديد السياق الذي يسير فيه الاجتماع، وتسليط الضوء على الموضوعات الرئيسية، وتحديد القرارات التي يجب أن تصدر عن الاجتماع.
يقوم كبير الموظفين التنفيذيين بتولي زمام	بعد مقدمة قصيرة من المتحدث في الاجتماع، فإن

الاجتماع، يخشى الموظفون الآخرون طرح أسئلة أو الدفاع عن وجهات نظر مخالفة. يسير النقاش بشكل تقليدي.	المشاركين في الاجتماع يقومون بمناقشة نقاط الاجتماع بشكل نشيط. ونتيجة لذلك التفاعل الجماعي، يتوصلون لحلول جديدة لمشكلات حقيقية.
بسبب أنه لا يوجد من يريد المشاركة بفاعلية في النقاش، يتم استخدام لغة مبهمة أو رطانة أو اختصارات مخالفة - التحدث بدون قول أي شيء في الواقع، وبالتالي تخرج النتائج مشوشة.	خلال النقاشات الحيوية، يستخدم الناس لغة واضحة. بنهاية الاجتماع، يعرف كل مشارك موقف كل المشاركين الآخرين.
في نهاية الاجتماع، فإن كبير الموظفين التنفيذيين يطلب من المشاركين تنفيذ خطوات معينة بمواعيد نهائية. يغادر المشاركون وينفذونها ببطء بسبب أنهم لم يقتنعوا بها.	باقتراب نهاية الاجتماع، فإن من يعقد الاجتماع يلخّص الحلول التي توصلت إليها المجموعة والخطوات التي سيتم تنفيذها لاحقًا. سوف يقوم المشاركون بتخصيص المسئولية والمواعيد النهائية لكل خطوة.

جدول أعمال ومواد تحضيرية للاجتماع

كيف يمكن أن تعقد اجتماعات ذات جوانب إيجابية أكثر منها سلبية؟ بادئ ذي بدء، كل اجتماع يحتاج لجدول أعمال، ويفضل أن يكون جدولًا يحدد الهدف من الاجتماع. معظم الاجتماعات تحتاج لمواد تحضيرية لما سيقال في الاجتماع حتى تتكون لدى الجميع قاعدة معلومات عامة لما سيقال. إذا كان الاجتماع سيدار بواسطة رئيسك في العمل - ونسي هذه الخطوة - فيمكنك التطوع لصنع مسودات بتلك المواد التحضيرية بنفسك. وسوف يؤدي هذا إلى أن يعقد الاجتماع بسلاسة، وسوف يقربك هذا من رئيسك المباشر في الوقت نفسه. إذا كان الاجتماع سيديره أحد زملائك، فيجب أن تجعل حضورك للاجتماع مشروطًا بتسلم جدول الأعمال والتقارير السابقة للاجتماع على الأقل قبل الاجتماع بيوم. إذا لم يصل جدول الأعمال أو التقارير قبل الاجتماع، فلا تذهب.

العروض التقديمية

إذا لم توجد أي تقارير مسبقة للاجتماع - أو لم يمتلك المشاركون في الاجتماع الوقت لقراءتها - فإن من سيعقد الاجتماع يجب عليه أن يقوم بإلقاء عروض تقديمية مكثفة لشرح الأمر بالتفصيل. قمت بحضور اجتماعات كثيرة يقوم فيها المتحدث بعرض أعداد كبيرة من شرائح الباوربوينت ويقوم بقراءة كل كلمة في كل شريحة. وهذا يعكس الكسل الفكري؛ حيث يقوم المتحدث بشكل سلبي بنقل المعلومات من بحثه إلى مستمعيه بدون تنقيحه، رغم أنه من مهام المتحدث جعل المعلومات الكثيرة أكثر إيجازًا.

حتى العروض المفيدة تصبح مملة إذا استمرت لوقت طويل. ومثل الطلاب في المحاضرة الجامعية، فإن الموظفين لا يقدرون على الحفاظ على انتباههم لأكثر من 20 دقيقة. ولكي يتم الاحتفاظ بتركيزهم لمدة أكثر من هذه، يجب أن يتم تغيير نمط الاجتماع من تقديم العروض إلى النقاش. التغيير في نمط الاجتماع يقوم بإعادة تهيئة ساعة انتباه المشاركين بشكل فعّال، ويساعد في إعادة التركيز على الموضوع قيد النقاش7.

ما الذي يجب أن تفعله إذن عندما يتجاهل المتحدث القيام بهذا ويستمر في قراءة شرائح الباوربوينت، حتى لو كان المشاركون لديهم فهم قوي لما يتم عرضه؟ هذا يتطلب بعض اللباقة.

كمدير للاجتماع، عادة ما أقول ملاحظة بكل أدب بعد أول 15 أو 20 دقيقة مثل: "لقد قدمتَ بعض النقاط المهمة بالفعل، تأكد من توفر الوقت لنا لمناقشتها". إذا لم يستطع المقدم فهم هذه الملاحظة، فربما أكون محددًا بعد ذلك: "ربما يمكنك أن تنهي ما لديك خلال دقائق، حتى يمكننا بدء النقاش". إذا كان المتحدث لايزال يقاوم مستمرًّا في عرض الشرائح بشكل ميكانيكي، فإنني أجد نفسي مضطرًّا للاستعانة بمشهد من فيلم قديم وأبدأ في الصراخ بصوت عال: "أنا غاضب جدًّا ولا أستطيع تحمل هذا بعد الآن"8.

شريحة باوربوينت معقّدة جدًّا

في أبريل من عام 2010، ذكرت صحف مثل نيويورك تايمز والديلي ميل والجارديان تعليقًا على شريحة باوربوينت معقدة جدًّا. كان قد تم عرض الشريحة لجنرالات الجيش الأمريكي في أفغانستان، وكانت توضح خريطة مكثفة لسير العمليات توضح كيف أثرت العوامل الـ 119، مثل "إدراك الهدف من الائتلاف والالتزام" على بعضها. في ذلك الوقت، قال الجنرال "ستانلي ماكريستال"، قائد القوات الأمريكية في أفغانستان آنذاك، هازئًا: "عندما نفهم هذه الشريحة، سنكون قد ربحنا الحرب"[9].

كنتُ أريد أن أرفق صورة من تلك الشريحة في هذا الكتاب، ولكن الشركة المنتجة لها رفضوا إعطائي حقوق إعادة الطبع. ورغم أن الشريحة تم نشرها على نطاق واسع، فإن ردهم كان يدعي أن "اتفاقيات سرية معلومات العميل" منعتهم من السماح لي بإعادة طبعها. لذا إذا أردت رؤية الشريحة، يجب أن تبحث عنها بنفسك. وهذا لن يكون صعبًا - يمكنك كتابة "أفغانستان باوربوينت" في أي محرك بحث.

في بعض الأحيان، رغم ذلك، فإن العروض الطويلة لا تكون خطأ قائد الاجتماع، الذي ربما يكون قد فعل كل شيء على ما يرام - قام بإرسال التقارير المسبقة عن الاجتماع ومستعد للنقاش الجاد، ولكن الآخرين في تلك الغرفة لم يقوموا بما عليهم بقراءة تلك التقارير قبل الاجتماع. ولذا يجد قائد الاجتماع أنه من الضروري القيام بعرض تقديمي أطول مما خطّط له.

إذا حدث هذا عند إدارتك اجتماعًا، فقم بتحدي زملائك - قم بما تقوم به دائمًا على افتراض أنهم قد قرأوا التقارير قبل الاجتماع، وابدأ في النقاش بعد طرح بعض الملاحظات كتقديم. وهذا سوف يحكم على الاجتماع القائم بالفشل (لذا يجب أن تختار اجتماعًا غير مهم)، ولكن يمكن أن تراهن أنه قبل عقد الاجتماع القادم، سيقوم المشاركون بقراءة التقارير المسبقة.

الدفع نحو نقاش قوي

تعد السيطرة على اجتماع بواسطة كبير التنفيذيين مشكلة معقدة، لأن معظم المديرين يستخفون بالتأثير الضخم لأي رأي يعبرون لمرءوسيهم عنه. كنت ذات مرة في اجتماع مع "نيك جونسن"، رئيس مؤسسة فيديليتي، وقام بقول ملاحظة خارج السياق عن موقع شجرة كبيرة بجانب الشركة. خلال ثلاثة أيام، كان قد تم إبعاد الشجرة عدة مئات من الأمتار بتكلفة أكثر من 20 ألف دولار. عندما سمع "نيد" بالتكلفة، صعق من أنه تم تفسير ملاحظته كأمر مباشر.

وعلى الناحية الأخرى، يجب على المدير التنفيذي أو رئيس الشركة أن يبقي الاجتماع في سياقه

المناسب؛ فالاجتماع الذي لا يمتلك هيكلًا أو قائدًا، يتسم بالفوضى وعدم الإنتاجية. في أثناءإدارة الاجتماع، يجب أن تتبع جدول الأعمال وتشجع الآخرين على أن يدلوا بدلوهم في الحديث.

ولهذا فسأقوم مجددًا باستخدام الفرضية القابلة للتنفيذ (انظر الفصل الثاني بعنوان "التركيز على المنتج النهائي") للوصول للتوازن المناسب: يسمح لرئيس المؤسسة بأن يركز على الاجتماع بدون السيطرة عليه. ربما يمكنني أن أضيف: "يجب أن نقوم بطرح حل ما لهذا الأمر، ولكنه منحى صعب وتوجد العديد من الطرق التي يمكننا بها مواجهة المشكلة. الآن، هذه هي نظرتي الأولية إلى الطريقة التي سنتعامل بها مع المشكلة، ولكن يمكن أن يجانبني الصواب, ولكم مطلق الحرية في الاختلاف معي وطرح البدائل". بعد ذلك، أقوم بالوفاء بجانبي من الالتزام: يجب أن أكون مستعدًّا لنبذ فرضيتي أو تعديلهاإذا جاء أحد بفكرة أفضل.

في ثقافات معينة، وعلى العكس من هذا، يجب أن تدرك أن مرءوسيك سيكونون رافضين تمامًا للاختلاف مع أي عرض يقدمه كبير المديرين. ولكي يتم البدء في النقاش، يمكنك الترتيب مقدمًا لأن يقوم أحد المشاركين ببدء النقاش أو يمكنك القيام بالدوران حول الطاولة وتطلب من كل شخص طرح سؤال يخص عنصرًا من العرض.

وحتى داخل الولايات المتحدة، أنصح بأن تعين شخصًا يقوم في كل اجتماع ليخالفك في الرأي فقط. تنحصر وظيفة ذلك الشخص في معارضة ما يقال بالتأكيد على الجوانب السلبية مثل المنافسين الأقوياء أو العقبات المعتادة. بهذه الطريقة، فإن الاجتماع يتجنب مشكلة الموافقة الداخلية بالإجماع على كل ما يقال بدون أي تحليل حريص للمناقشات المعارضة لما يقال. حضرت الكثير من الاجتماعات، والتي كانت تسير كما لو كان لا يوجد منافسون للشركة أو مشكلات خاصة بالموارد10.

تجنب المشتتات

كلنا حضر اجتماعات يقوم فيها فردان يتحدثان معًا بتشتيت انتباه الجميع. وكمدير للاجتماع، لا تخَف لفت نظرهم. في معظم الحالات، يكفي أن توجه لهم نظرة ساخطة - عندما يدركون أنه كُشِف أمرهم، دائمًا ما يقومون بإنهاء المحادثة الجانبية. إذا لم تستطع لفت انتباههم، قم بإعطائهم ملاحظة قصيرة بشكل سري تقول: "محادثتكم تشتت انتباه الجميع". إذا لم يتوقفوا، فقم بإيقاف سير الاجتماع واسأل الحضور بأدب إعطاء الاجتماع انتباههم الكامل.

وبالمثل، فإنني أعتبر رنين الهاتف النقال إساءة كبيرة؛ فهي توقف سير الاجتماع وتتسبب في حدوث الإحراج لمالك الهاتف، خاصة إذا كانت نغمة الرنين من أفضل 40 أغنية تذاع على الراديو؛ لذا وقبل كل اجتماع، اطلب من المشاركين أن يجعلوا الهواتف النقالة على وضع الصامت مع تشغيل الاهتزاز. إذا كان أحدهم في انتظار مكالمة لا يجب تأجيلها، فمن الممكن أن يغادر الشخص الاجتماع عندما "يهتز" الهاتف.

استخدم لغة واضحة

تصل اجتماعات عديدة إلى نتيجة غير مثمرة، بسبب أن المشاركين فيها يستخدمون لغة معقدة تؤدي بدورها إلى تعقد الأمور. غالبًا، ما يستخدم الناس كلمات دارجة للتراجع - ليوحي بأنه لديه ما يقال ولكنه لا يمتلك ما يقال.

على سبيل المثال، انظر لكلمة "تآزر". في أثناء تقديم العروض للمستثمرين، يحاول العديد من المديرين التنفيذيين تبرير اندماج أو طلب امتلاك مقترح بقول إنه "متآزر" أو أن هذا الاندماج سوف يؤدي لحدوث "تآزر". عندما يسمع أي من المستثمرين أي نسخة من هذه الكلمة السحرية، عادة ما يُخدَعون فورًا بما يقال. لماذا؟ لأنه إذا كان كبير المديرين التنفيذيين يمتلك سببًا للقيام بالدمج، مثل تقليل التكاليف أو امتلاك براءات الاختراع، لكان قد قال ذلك. أما بقول كلمة "التآزر"، فإن المدير التنفيذي يعطي إشارة تدل على أنه لا يوجد سبب حقيقي لهذه الصفقة، وأنه يحاول أن يضفي إطارًا إيجابيًّا على صفقة فاشلة أو لا يوجد سبب جيد لعقدها.

هناك جملة لا معنى لها أحاول أن أتخلص منها وهي "فكّر تفكيرًا خلاّقًا". وبشكل تقريبي، فإن هذه الجملة هي عبارة عن ابتزاز لك لكي تحلم بطريقة جديدة تمامًا ومبتكرة لحل المشكلة - وهذا سبب مقنع. ولكن هذه الجملة أصبحت مبتذلة لدرجة أنها فقدت معناها. أما اليوم، فإنها قد تحولت لجملة للامتناع تعني بالكاد التفكير فيما هو أبعد من الحقيقي والمتعارف عليه. من واقع خبرتي، فإنه إذا ظل المدير يخبر زملاءه بأن يفكروا "تفكيرًا خلاّقًا"، فيمكنك التأكد من أنه يفكر تفكيرًا اعتياديًّا بشكل صارم.

وبالمثل، لا تجعل الأسماء المختصرة توقفك؛ فهناك بعض الأسماء المختصرة الشائعة مثل ASAP(بأسرع ما يمكن) وNYSE (بورصة نيويورك لتبادل الأسهم) وهي مفهومة تمامًا.

كل منظمة يوجد بها الأسماء المختصرة للأقسام والإجراءات، ومن الطبيعي تمامًا أن تستخدم تلك المسميات المختصرة التي يحفظها الجميع عن ظهر قلب. ولكن عندما يزيد الولع باستخدامها فهي تجعل المشاركين الجدد في الاجتماع يشعرون بالغربة.

قمت قريبًا بحضور اجتماع في واشنطن العاصمة؛ حيث كان الجميع يشير لمسمى مختصر وهو EGTRRA. عرفت لاحقًا أنه يعني "قانون التصالح والإعفاء الضريبي والنمو الاقتصادي الخاص بعام 2001" أو المعروف باسم "تخفيضات بوش على الضرائب". لاحقًا ذهبت لاجتماع أولي في شركة؛ حيث كان الحديث يدور حول OEM (مصنعي المعدات الأصلية) و ICD(مزيل الرجفان الخاص بمنظم دقات القلب القابل للزراعة في الجسم). وبما أن تلك المسميات لم تكن واضحة لي بالبداهة، كان من الصعب أن أتابع النقاش. ولمساعدة الموظفين الجدد على أن يصبحوا ملمين بتلك المعلومات، يجب أن تقوم كل مؤسسة بتجميع قائمة من المسميات المختصرة الخاصة بتلك الصناعة أو المؤسسة وجعلها متاحة بالمجان.

الحصول على المعلومات من الآخرين

يحتاج الاجتماع لنهاية مناسبة: اتفاق على الأفعال التي سيتم تنفيذها بواسطة أشخاص محددين في أوقات محددة. هذه المتابعة يجب أن يتم تدوين قائمة بها وتوزيعها على كل من شارك في الاجتماع، ولكن هذه القائمة سيكون لها فاعلية إذا عكست الاتفاق الجماعي للمشاركين في الاجتماع، وليس أمرًا من الإدارة العليا يتم نقله بوساطة المدير.

في نهاية الاجتماع، أسأل دائمًا: "ما الأمور التي سيتم تنفيذها ومن سيقوم بذلك ومتى سيتم تسليمها؟". أريد أن يتفق المشاركون في الاجتماع على ما سيتم تنفيذه ويضعون جداول زمنية لتنفيذها. وفي معظم الأحيان، أقترح بلطف أن تتضمن جداولهم الزمنية هامشًا للخطأ تحسبًا

لاحتمال حدوث مشكلات أو تأخير لم يتم وضعه في الحسبان.

من خلال السماح للمشاركين بصنع المتابعات الخاصة بهم والجداول الزمنية، أحاول خلق إحساس بالمسئولية داخلهم. هذا المبدأ يعرف باسم تأثير IKEA، سمي تيمنًا بمجموعة بيع أثاث منزلي مشهور بصعوبة تجميعه. يشير هذا التأثير إلى أنه بإجبار العملاء على لعب دور فعّال في تجميع أجزاء دولاب الملابس أو أرفف الكتب الخاصة بهم، فسيدركون قيمة المنتج أكثر مما لو كان تم تجميعها داخل المتجر11. والأسلوب نفسه، إذا وضع الموظفون المواعيد النهائية الخاصة بهم، سوف يكون لديهم دافع أكبر للالتزام بها. بالفعل، فإنني أجد أن المشاركين في الاجتماع غالبًا ما يضعون مواعيد نهائية أكثر صعوبة مما كنتُ سألزمهم به.

نصائح سريعة

1. فكّر جيدًا إذا ما كنتَ تحتاج حقًّا لعقد اجتماع - حيث يمكن مشاركة المعلومات بشكل فعّال خلال البريد الإلكتروني أو مكالمة هاتفية.
2. قم بتأدب برفض الاجتماعات التي لن تساعد في تحقيق أولوياتك أو يبدو أنها ستكون غير مثمرة.
3. حاول التقليل من حضور الاجتماعات غير المثمرة الخاصة برئيسك في العمل بالتعلل بشكل لبق بأعباء العمل.
4. احرص على إبقاء الاجتماعات قصيرة - احرص على ألا تتعدى المدة القصوى لها 90 دقيقة.
5. سلم المواد التحضيرية للاجتماع قبل انعقاده بيوم، حتى يتسنى للمشاركين في الاجتماع قراءتها.
6. اجعل الملاحظات التمهيدية في الاجتماع تقتصر على 15 أو 20 دقيقة. لا تثر ملل المستمعين بالكثير والكثير من شرائح الباوربوينت.
7. بعد انتهاء التقديم، نظّم نقاشًا جادًّا حول العناصر الرئيسية للاجتماع. يجب أن يكون أقوى الموظفين التنفيذيين في الغرفة مستعدًّا لقبول التحدي من قبل الآخرين.
8. قلّل من استخدام المصطلحات التقنية بقدر الإمكان - ولا تستخدم كلمة "تآزر"!
9. اصنع قائمة بمعظم المسميات المختصرة الشائع استخدامها، حتى يشارك الموظفون الجدد في النقاش القائم بشكل أكثر سهولة.
10. في نهاية الاجتماع، اطلب من المشاركين أن يقرروا بشكل جماعي من يجب أن يقوم بكل مهمة، ومتى يجب الانتهاء من كل مهمة.

الجزء الثالث

تطوير المهارات الشخصية

توجد ثلاث مهارات رئيسية تحتاج إليها لكي تصبح محترفًا منتجًا في العمل: القراءة والكتابة والتحدّث. في هذا الجزء، سوف أساعدك على شحذ تلك المهارات. وبما أن هذا الكتاب يركز على مجال عملك الاحترافي، فلن أقوم بمناقشة قراءة الروايات من أجل الترفيه أو كتابة أعمال أدبية أو إلقاء خطابات في حفلات الزواج.

سوف تكون نصيحتي ثابتة في كل فصل: ابدأ بالتفكير جيدًا في أهدافك، ثم قم بتطبيق تلك الأساليب المحددة للتحسين من فاعلية مهاراتك. ورغم أنني أتمنى أن تزيد تلك الأساليب من سرعتك في المهارات الثلاث، فإنها موجهة بالأساس لزيادة إنتاجياتك - كمية نتائجك بالنسبة للوقت المبذول، وكذلك جودتها.

7

القراءة بفاعلية

ذات مرة كنتُ أحاول مساعدة طالبَيْ علوم شابين في تحسين مهارات القراءة لديهما، ونظرت لما قاما بوضع خط تحته في فصل يتكون من عشرين صفحة في كتاب الكيمياء المقرر عليهما. قام أحدهما بوضع خط تحت كل جملة في كل صفحة، أما الآخر فقام بوضع خط تحت ثلاث جمل فقط في الفصل بأكمله. كلا الأسلوبين الذي اتبعه كل منهما يعكس ضعفًا في مهارات القراءة لديهما؛ فمن المستحيل أن يكون الفصل بأكمله مُهِمًّا، أو مجرد جمل معدودة، هي ما يجب التركيز عليه وتحديده.

لم يكن أي منهما من الطلاب المميزين. في عام 2003، تم إجراء دراسة على نطاق واسع لاختبار مهارات القراءة لدى قطاع كبير من الشباب الأمريكي، فوجدوا أن 31% فقط من الشباب الأمريكي الذي يدرس بالجامعة يعدون قرّاءً "محترفين"1.

قراءة الأخبار

إذا أردت أن تكون قارئًا بارعًا، فيجب أن تعرف غرضك من القراءة والتزم بتحقيقه. وبالتزامي هذا المبدأ، يمكنني قراءة أربع صحف كل صباح في أقل من ساعة. إليكم ما أفعله بالتحديد.

- **صحيفة بوسطن جلوب:** أقوم بقراءة هذه الصحيفة لمتابعة الأحداث السياسية في ولاية ماساتشوستس ومتابعة أخبار الفرق الرياضية في مدينة بوسطن - هذا يعني إلقاء نظرة سريعة على الصفحات الرئيسية وأول صفحة من قسم أخبار المدينة، بالإضافة لمراجعة سريعة لقسم الرياضة المميز. السياسة الداخلية الخاصة بأمريكا يتم تغطيتها بشكل أفضل في **صحيفة نيويورك تايمز**، وما يخص الأعمال يتم تغطيته جيدًا في **وول ستريت جورنال**.

- **صحيفة نيويورك تايمز:** أقرأ هذه الصحيفة بشكل رئيسي لمعرفة أخبار السياسة الداخلية في أمريكا - أقوم بإلقاء نظرة على الصفحة الرئيسية والتصفح السريع للقسم الأول من أجل الأخبار التي تثير اهتمامي، ومراجعة الافتتاحية للحصول على منظورات أكثر انفتاحًا فيما يتعلق بالموضوعات الحالية على الساحة. وأحاول جاهدًا أن أتجاهل الأقسام الأخرى رغم عناوينها الجذابة أو أؤجلها عندما يتوفر لديّ وقت للقراءة من أجل التسلية.

- **صحيفة وول ستريت جورنال:** أقضي معظم الوقت في قراءة هذه الصحيفة، لأنها تنشر تقارير خاصة بأمور تجارية تتسم بالعمق والشمول - أقوم بقراءة الملخصات الدعائية في الصفحة الأولى ثم المقال الكامل فيما يخص الأمور المهمة بالنسبة لي. وأقوم أيضًا بقراءة افتتاحية العدد لأظل على علم بالمنظورات المحافظة للموضوعات الحالية على الساحة.

- **صحيفة فاينانشال تايمز اللندنية:** أختم جلسة قراءتي بهذه الصحيفة لتغطيتها الأحداث الدولية. غالبًا ما تنشر مقالات تخص أمور السياسة والاقتصاد الخارجية التي لا تناقشها الصحف الأمريكية بإسهاب. وأفوت المقالات التي تخص الولايات المتحدة، وأقرأ افتتاحية العدد لاحتوائها على منظورات عديدة للأمور التي تجري على الساحة الدولية.

وشخصيًّا، أفضّل أن أقرأ النسخة الورقية من الصحف بدلًا من النسخ الإلكترونية؛ وهذا أمر شخصي أفضله، وتطور لديَّ في زمن ما قبل الإنترنت. ولكن المهنيين الصغار يختارون دائمًا قراءة الصحف عبر الإنترنت عبر مصادر مشهورة، وربما يناسبهم هذا أيضًا2.

يبدأ مساعدي في القيام بالأبحاث يومه بتصفح العناوين الرئيسية من مصدر موثوق به مثل موقع جريدة **نيويورك تايمز**. **فإذا** كان هناك مقال يناقش أمرًا يخص ما نقوم بالبحث عنه، سوف يقوم بقراءة المقال بالكامل. أما للمزيد من التحليل، فيقوم عادة بتصفح صفحات المدونين المفضلة لديه في الحقل السياسي. أولئك المدونون، والصفحات التي يضعون روابط لها في مدوناتهم - كل ذلك يتيح لي معلومات أكثر من المقال الإخباري. ولكن كما هي الحال مع الصحف الورقية، فإن المدونات يمكنها أن ترهقك بكمية المعلومات المتاحة بها، ولذا ما زال عليك أن تركّز على هدفك من القراءة.

ضع قائمة بكل المصادر الصحفية، الورقية والإلكترونية، التي تقرؤها بانتظام لأسباب تختلف عن التسلية. بجانب كل مصدر، دوّن سبب قراءتك إياه - سياسة، رياضة، أخبار إلخ. ثم اسأل نفسك كيف تقرأ كل مصدر: هل تركّز على هدف معين تريد الحصول عليه من ذلك المنشور، أو أن انتباهك يتشتت بمجرد رؤيتك عنوانًا يجذب انتباهك؟ والآن، بجانب كل مصدر، دوّن رقمًا تقريبيًّا للوقت الذي تقضيه في قراءته. هل تقسيمك الوقت منطقي بالنظر لأهداف العملية؟ إذا كان الجواب لا، فاقرأ فقط تلك الأقسام التي تخص غرضك أو توقف عن قراءة ذلك المصدر كليًّا.

اعرف هدفك

هذا التدريب الخاص بقراءة الصحف يجب أن يساعدك في تبني مبدأ عام في القراءة بغرض ما في ذهنك. دعنا نفحص بعض الأغراض من القراءة وما يعنيه كل منها بالنسبة لطريقتي في القراءة.

1. **فهم الأفكار الأساسية.** قرأت مؤخرًا مقالًا في مجلة **الإيكونوميست** عن انخفاض معدلات زواج النساء في قارة آسيا. لم أكن في احتياج ضروري لاستخدام الإحصاءات المفصلة في المقال، ولكني فكرت في أنه ربما أحتاج لاستخدامها في المستقبل لوصف كيف تؤثر الاتجاهات الديموغرافية على خطط التقاعد العامة، ولذا قمت بقراءتها قراءة سريعة لمعرفة الاتجاهات العامة.

2. **العثور على حقائق محددة.** على الناحية الأخرى، توجد القراءة الدقيقة من أجل العثور على حقائق معينة. عندما أستعد لاجتماع لمجلس الإدارة، أراجع بحرص المذكرات والتقارير المتعلقة بأداء الشركة ربع السنوي، وأريد أيضًا أن أتذكر بعض الإحصاءات الأساسية والنقاط الجوهرية لمناقشتها مع مجلس الإدارة.

3. **اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.** غالبًا ما أقرأ مقالًا فقط للعثور على مصادر أخرى للمعلومات عن الموضوع نفسه أو عن موضوع مماثل. في هذه الحالة، أقوم بقراءة المقال قراءة سريعة حتى أجد المرجع أو المصدر المعلوماتي المتعلق بالموضوع. وبالمثل، فإن مساعدي للأبحاث يقوم بقراءة سريعة لأي مدونة بحثًا عن رابط أو تقرير أو مصدر بيانات.

4. **تقييم تحليل ما.** أحيانًا ما أتسلم خططًا متعلقة بالعمل لإطلاق منتج جديد، ومعها تقييم للسوق التنافسي والتوقعات الربحية للمنتج في السنين الأولى لإطلاقه. في أثناء قراءة تلك العروض، أحدد الافتراضات الرئيسية في التحليل. التوقعات الخاصة بالأرباح ليست لها فائدة إلا إذا كان هناك ما يعضد تلك الافتراضات الكامنة.

5. **دعم وظيفتي.** عندما كنتُ محاميًا استشاريًّا لشركة مطروحة للاكتتاب العام، كنت أقوم

بمراجعة التقارير المالية الخاصة بالشركة قبل توزيعها على المستثمرين. كان هذا جزءًا من وظيفتي لتقليل تعرض الشركة للمساءلات القانونية، بالإصرار على أن تقوم الشركة بمكاشفة المساهمين ومصارحتهم بالمشكلات المحتملة. إذا كان هناك جزء من وظيفتك يتطلب هذا النوع من القراءة المتخصصة، فتذكّر دائمًا هذا الهدف عندما تقرر ما تقرأ وكم من الوقت ستستغرقه في قراءته.

القراءة الفعّالة: تطبيق الخطوات الثلاث

لتطبيق المبدأ العام للقراءة الفعالة، يجب أن تتبع عملية تتكون من ثلاث خطوات:

1. فهم بنية النص.
2. قراءة **المقدمة والخاتمة**.
3. فحص **بدايات الفقرات**.

القراءة السريعة مقابل القراءة الفعّالة

لا أحاول أن أعلِّمكم القراءة السريعة في هذا الفصل. القراءة السريعة هي طريقة لتقليل الكلمات التي تقرؤها في الدقيقة. إحدى الرائدات في مجال القراءة السريعة، "إيفيلين وود"، دافعت عن فكرة استخدام الإصبع أو القلم للتحرك بسرعة في أثناء قراءة كل سطر في الصفحة. ولكن هذا الإجراء يؤدي للاصطدام بعقبة بشرية؛ فالعين البشرية تتعرف على ثمانية أو عشرة أحرف فقط في المرة (جربها بنفسك) وتتحرك من أربع لخمس مرات في الثانية[3] - وهذا يعني قراءة خمس كلمات في الثانية على أقصى تقدير أو 300 كلمة لكل دقيقة. على عكس ذلك، فإن الأساليب الخاصة بي فيما يخص القراءة الفعّالة هي تخطي بعض الكلمات أو الجمل - وهذا يتيح لك أن تركز على المحتوى الذي تريد تذكره. ولهذا، فإن القراءة الفعّالة تزيد من سرعتك ليس عن طريق زيادة عدد الكلمات التي تقرؤها في الدقيقة، ولكن عن طريق المرور على كلمات أقل في الدقيقة.

1. فهم بنية النص

يبدأ العديد من الناس قراءاتهم بالقفز مباشرة للجملة الأولى, وهذه طريقة خاطئة للقراءة إذا كنت تحاول استخلاص معلومات مما تقرأ بشكل سريع. قبل أن تشرع في قراءة وثيقة ما، توقف بضع دقائق لفهم بنيتها - كيف تبدأ وتنتهي، وكيف تقسم كل موضوع رئيسي بمفرده. في الكتب والأعمال الأدبية ذات المحتوى الكبير، انظر لجدول المحتويات. في الأعمال ذات المحتوى الصغير، انظر لعناوين الصفحات من خلال تصفح الصفحات - سوف يساعدك هذا في كل من القراءة السريعة والفهم بشكل أعمق، بسبب أنك سوف تكون على علم بالفعل كيف يخطط للانتقال من فكرة لأخرى.

قام الأستاذان "جو كاهيونا" و"روبرت لورك" بإجراء العديد من التجارب لاستكشاف كيف

يتفاعل القرّاء مع بناء الموضوع. أظهرت إحدى التجارب - والتي تم فيها استخدام نظام تتبُّع حركات أعين القرّاء - أن العديد من القرّاء يفشلون في الاستفادة من العناوين ورءوس الصفحات4, وقد أظهر نظام تتبع حركات أعينهم في أثناء القراءة أن سبعة فقط من أربعين قارئًا كانوا موضع الدراسة قاموا بالتركيز بشكل "إستراتيجي" على العناصر الأساسية لبناء موضوع النص, مثل العناوين ورءوس الصفحات, أما الآخرون فيقرأون بشكل تتابعي من كلمة لأخرى5. من يستخدمون الطريقة التتابعية في القراءة يفشلون في استغلال إستراتيجية رئيسية وسهلة لكي يصبحوا قراء ذوي فاعلية. وكما اكتشف "هيونا" و"لورك" في دراسة أجرياها لاحقًا، أن رءوس الصفحات مهمة من أجل فهم محتوى الوثيقة أو المستند6. وقد قام الباحثان بتقديم نصوص معلوماتية لمجموعة من البالغين بشكل عشوائي. كانت النصوص متشابهة في كل العناصر ما عدا أن أحدها كانت توجد به عناوين واضحة في بداية كل قسم، بينما النصوص الأخرى لم يكن بها ذلك. وجد "هيونا" و"لورك" أن من قرأ النص ذا العناوين كان قادرًا على القراءة بشكل أسرع وتحصيل معلومات أكثر. وبامتلاك القدرة على فهم بناء الموضوع بشكل أفضل، فإن أولئك المشاركين في الدراسة أصبحوا قرّاء ذوي فاعلية أكبر.

ولكي أظهر لكم أهمية قراءة عناوين الصفحات (ولتوضيح اقتراحات أخرى للقراءة بفاعلية)، قمت بتضمين بعض المقتطفات في الملحق الأول اقتطفتها من مقال في مجلة **هارفارد بيزنس ريفيو** بعنوان "قضية مجالس الإدارة الاحترافية"7.ومثل معظم المواد التي تقرأونها في العمل، فإن المقال مكثف وتقني. ولكن مجددًا، إذا كانت كل قراءاتك الخاصة بالعمل جذابة مثل روايات "توم كلانسي"، فلن تحتاج إلى هذا الفصل كثيرًا.

تتيح المقتطفات مثالًا جيدًا حول لماذا يجب أن تقرأ العناوين أولًا. ألقِ نظرة على المقتطفات - بخاصة العناوين في أول نصف من المقال. وبدون قراءة أي شيء ما عدا العناوين، كم من المعلومات ستعرف عن اقتراحي للمجالس الاحترافية؟ كل اقتراحاتي الثلاثة! تشير العناوين إلى أن المجالس الأفضل تتكون من أعداد أصغر وخبرة أكبر والتزام أكبر بالوقت. وبحفظ تلك العناوين جيدًا في ذهنك، يمكنك حينها أن تقرأ للعثور على النقاط الداعمة فيما يخص كل اقتراح من الاقتراحات الثلاثة.

2. قراءة المقدمة والخاتمة

معظم الناس يقرأون بطريقة تتابعية: يبدأون بالمقدمة ثم متن النص ثم الخاتمة. ورغم أن هذا الترتيب يبدو منطقيًّا، فهو ليس الأفضل لاتباعه. بعد الخطوة الأولى، وهي فهم بنية النص، إليك كيف يجب أن تستمر في القراءة.

أولًا، اقرأ المقدمة بعناية، بحثًا عن الجملة الرئيسية أو الفقرة التي ستكشف فكرة المقال أو الفصل. غالبًا ما تحتوي الجملة الرئيسية على الأفكار والبنية الخاصة بالنص أو الموضوع. بعد ذلك, انتقل مباشرة للنهاية. لماذا؟ لأن النهاية تخبرك أين سينتهي الكاتب. عادة ما تلخص النهاية النقاط الرئيسية وتقترح، إذا كُتِبَت بعناية، ما يظن الكاتب أنها الدروس السريعة. وفقط، عندما تعرف إلام يهدف الكاتب يمكن حينها أن تقرأ متن النص (سأقول الكثير فيما يخص كيفية قراءة متن النص بعد قليل).

لتوضيح فوائد قراءة المقدمة والخاتمة قبل المحتوى الرئيسي للنص، انظر للمقتطفات مرة أخرى. ابدأ بالمقدمة: سوف تعرف كيفية عمل قانون ساربينز أوكسلي، ولماذا أعتقد أنه غير فعّال. تتيح المقدمة أيضًا خريطة طريق للمقال - كيف سيتم تنظيمه.

للعثور على الحل لمشكلة المجالس غير الفعّالة، ستحتاج لقراءة النهاية، والتي تقوم بعمل رائع في تلخيص المقال. كل جملة من آخر ثلاث جمل تحتوي على واحد من الأعمدة الرئيسية الثلاثة لاقتراحي: مجالس أصغر عددًا ومديرون ذوو معرفة أكثر

بالمجال والتزام أكبر بالوقت من أعضاء المجلس. سوف ترى أيضًا كيف تذهب الخاتمة لأبعد من مجرد كونها ملخصًا؛ فهي تتيح معرفة إضافية: كالتقنيات المختلفة التي يمكن استخدامها لتنفيذ اقتراحي.

3. فحص بدايات الفقرات

إذا أتاح لك كل من المقدمة والخاتمة فكرة مكتملة عن النقاط الرئيسية، فيمكنك فحص متن النص بشكل آمن؛ وهذا بسبب أنك بالفعل حددت هدفك من قراءة النص: توسيع فهمك للنقاط الرئيسية لتبسيط الأفكار المعقدة. وكقاعدة عامة: فإن الفحص السريع يتيح لك التركيز على ما يهمك - والتخلص من الباقي.

الفحص السريع لزيادة الإدراك

قام باحثون من جامعة يوتا بإجراء تجربة(8) عن كيفية استذكار الطلاب استعدادًا للامتحانات؛ حيث قاموا بتقديم نصوص طويلة للطلّاب وأخبروهم بأنه سيتم امتحانهم في النص بعد الانتهاء من قراءته. في نقاط عديدة في النص، طُلِب من الطلاب أن يتحدثوا مع الباحثين لشرح العادات الخاصة بالاستذكار التي قاموا بها في أثناء قراءة النص (على سبيل المثال: وضع خطوط تحت الجمل أو الفحص السريع أو إعادة الصياغة أو كتابة ملخص أو عدم فعل شيء على الإطلاق). وبناءً على تلك النتائج: نظّم الباحثون الشباب موضع الدراسة في ست مجموعات قامت بأداء الامتحان التذكيري. وقد وصفوا أحد المجموعات التي تتكون من ستة أفراد من أصل 67 فردًا بأنهم "مستخدمو الإستراتيجية الجيدة". وقد استمدت تلك المجموعة أسلوبها في الاستذكار اعتمادًا على ما إذا كان الجزء المخصص لهم من النص مكثفًا أم لا وأيضًا على حجم الخلفية المعرفية بهم عن موضوع ما. وبشكل ملحوظ، فإن مجموعة "مستخدمي الإستراتيجية الجيدة" أقرت بأنها أكثر من استخدم الفحص السريع بشكل متكرر عندما كان النص يبدو قصيرًا أو عديم الأهمية.

لم يجبر الفحص السريع أولئك الطلاب على افتقاد معلومات مهمة في النص، بل سمح لهم بتكريس انتباه أكثر ومساحة ذهنية أكبر لأجزاء أخرى من النص أكثر أهمية، وبعد قراءة النص، أحرزت تلك المجموعة نتائج في الامتحان التذكيري أفضل من المجموعات الأخرى[9].

لسوء الحظ، فإن الفحص السريع اكتسب سمعة سيئة في المجتمع التعليمي؛ ففي أذهان العديد من الطلاب والملاحظين، فإن القارئ الذي يمارس الفحص السريع هو شخص كسول - وفي العديد من الحالات يكون هذا صحيحًا. على سبيل المثال، قام باحثان من جامعة ساسكاتشوان بملاحظة كيفية قراءة الطلاب كتابًا معينًا10. وكما توقعا، لاحظا أن من قام بقراءة الكتاب بشكل متعمّق انتهت به الحال بالحصول على درجات دراسية أفضل في المقرر الدراسي من الذين قاموا فقط بالفحص السريع للكتاب. ولكن من قاموا بالفحص السريع كانوا ببساطة يحركون أعينهم على الصفحات. وكما قال الباحثان: "كان بعض الطلاب يتصرفون كما لو كان فهمهم للنص سيحدث بمجرد أن

تقوم أعينهم بمسح السطور في الكتاب المحدد لهم"11، وقام آخرون بفحص الفصل بشكل سريع؛ حيث أقنعوا أنفسهم بأنهم سيعيدون قراءته بشكل أعمق لاحقًا - والذي كان توقعًا متفائلًا زائدًا على الحد.

ولكنني لا أتحدث عن هذا النوع من الفحص السلبي. لكي تقوم بالفحص السريع بشكل **إيجابي** لمتن نص أو مقال، يجب أن تقرأ رأس كل فقرة. الكاتب الجيد يبدأ كل فقرة بجملة رئيسية تتلوها حقائق أو عوامل تدعمها. بمجرد أن تقرأ الجملة الأولى، يمكن أن تحدد إذا ما كانت الفقرة تستحق القراءة بالكامل أم لا. لمعرفة ما إذا كان يجب أن تتم قراءة بقية الفقرة، يجب أن تجيب عن هذا السؤال المهم: هل ستساعدك بقية الفقرة على إنجاز أحد أهداف القراءة التي ذكرتها آنفًا؟ إذا كنتَ تقرأ من أجل الحصول على حقائق معينة أو اكتشاف مصادر معلوماتية أخرى، فإن السؤال تسهل إجابته: اقرأ بقية الفقرة إذا كانت تتضمن تلك المعلومات أو الموارد فقط.

إذا كنتَ تقرأ لإدراك الفكرة الرئيسية، فهذا أكثر تعقيدًا. ومن أجل تحقيق هذا الغرض، يجب أن تقرر ما إذا كانت الجملة الرئيسية تتيح لك المعلومات الكافية الخاصة بالأفكار الرئيسية أو ما إذا كان عليك التعمّق في قراءة الفقرة لإدراكها. استغرق وقتًا أكثر في القراءة إذا كان المحتوى جديدًا بالنسبة لك؛ حيث يوضح البحث دائمًا أن القراء يدركون أقل عندما لا يمتلكون الخلفية المعرفية المتعلقة بالموضوع12.

الفحص السريع لتقييم تحليل المؤلف يتطلب حكمة أكثر. بعد قراءة الجملة الرئيسية، حدد سواء كانت بقية الفقرة ستثير موضوعًا جديدًا للجدال أو كانت مجرد تكرار لما يقال. إذا كانت الفقرة تتحدى النظرة المقبولة عند عامة الناس، فاقرأها بعناية وعن كَثَب، مثل الفقرات التي عادة ما تكون صلب الموضوع يتحدث المؤلف عنه. احرص دائمًا على امتلاك منظور متفتح عند امتلاكك رأيًا ما؛ فالناس دائمًا ما يقعون في فخ التأكيد الزائد على الدليل الذي يدعم موقفهم الحدسي على حساب مناهضة الدليل الداعم للرأي الآخر13.

انظر مجددًا في المقتطف المرفق في الملحق الأول. أعتقد أنك تقرؤه لإدراك الأفكار الأساسية. إذا لم تفعل هذا حتى الآن، راجع عناوين الفقرات ثم اقرأ المقدمة والخاتمة. بعد ذلك قم بقراءة الجملة الرئيسية في الفقرات الموجودة في القسم الأول من المقال بعنوان "مجالس أصغر". بعد الانتهاء من قراءة الجملة الرئيسية في كل فقرة، ألق نظرة على بقية الفقرة وحدد ما إذا كانت تستحق القراءة أم لا. إذا لم يكن الأمر كذلك، فانتقل للجملة الرئيسية في الفقرة التالية.

هنا يأتي دوري.

الفقرة الأولى (تبدأ بجملة "العديد من المؤسسات المالية"): أقوم فقط بقراءة الجملة الرئيسية بسبب أنه يمكنني فورًا قول إن بقية المقال يتيح تفاصيل تدعم الجملة الرئيسية - وهي أن معظم المؤسسات المالية التي فشلت كانت تمتلك مجالس إدارة كبيرة (إذا كنتُ أقرأ لأتعلّم بعض الحقائق المحددة، فيمكن أن أقرأ الفقرة بالكامل بعناية؛ حيث إنها تصف مثالًا لمجلس إدارة غير ناجح).

الفقرة الثانية (تبدأ بجملة "ولكن حتى أحد عشر مديرًا"): أقوم بقراءة الفقرة بالكامل لأنها تشرح بالتفصيل لماذا يجب أن تكون المجالس الإدارية للمؤسسات صغيرة العدد - وهي الفكرة الأساسية لهذا القسم.

الفقرة الثالثة (تبدأ بجملة "ابحث عن آليات المجموعة"): أقرأ الجملة الرئيسية ثم أفحص بقية الفقرة سريعًا. الباقي يقوم بتفصيل مشروع بحث يدعم الاقتراح الذي تطرحه الجملة الرئيسية، وهو مجلس يتكون من 6 أو 7 أشخاص فقط (إذا كنتُ أقرأ بهدف تقييم الموضوع المطروح للمناقشة، فيجب عليّ إلقاء نظرة فاحصة على البحث حتى أقرأ الفقرة بالكامل).

الفقرة الرابعة (تبدأ بجملة: "المديرون الستة المستقلون"): أقرأ الجملة الرئيسية فقط، والتي تحدد أن الفقرة وصفت بعض المناحي التقنية للمجالس ومستوى التفاصيل التي لا أحتاج لمعرفتها.

وكما ترون، فإن قراءة رءوس الفقرات عملية إيجابية وليست سلبية. بعد قراءة كل جملة رئيسية في كل فقرة، يجب أن تقرر إذا ما كانت تستحق إنفاق وقتك لقراءتها أم لا. وإذا قرأت الباقي، فهل ستكتسب معرفة أكثر مما تعرفه الآن؟ غالبًا، الإجابة لا.

التذكر بفاعلية

في أثناء قراءتك مذكرة أعمال أو مقال، سل نفسك دائمًا عما تريد أن تتذكره منها. ورغم أن هذا مرتبط بشدة بالمناقشة السابقة الخاصة بأغراض القراءة، فإن لها منظورًا مختلفًا من ناحية الوقت. فكِّر في غرضك من القراءة **قبل** استطلاع النص **وبعده**، وفكّر فيما تريد أن تتذكره في **أثناء** تصفح الموضوع وبعد تصفحه.

عندما كان أولاد أخي في المرحلة الثانوية، أتيت بتدريب لمساعدتهم في التركيز على ما يجب أن يتذكروه. بعد أن يقرأوا فصلًا من التاريخ أو العلوم، طلبت منهم كتابة بعض العناصر الأساسية التي يريدون تذكرها من أجل الامتحان في الشهر القادم. بعد أن قاموا بهذا لعدة مرات، طلبت منهم أن يقرأوا بهدف العثور على الفقرات الأساسية في أثناء قراءتهم. ولم يمر وقت طويل، قبل أن يستطيعوا قراءة الفصول بسرعة أكبر في الوقت نفسه الذي كانوا ما زالوا فيه يحرزون نتائج جيدة في الامتحانات.

يجب أن تتبع تدريبًا مماثلًا: قم بتركيز ما تريد تذكره في نقاط رئيسية متعلقة بغرضك من قراءة هذا النص بالذات. إذا كنت تقرأ لتعلّم حقائق معينة أو اكتشاف مصادر جديدة، فيمكنك بكل بساطة صنع قائمة بتلك الحقائق أو المصادر المحددة. وإذا كنتَ تقرأ من أجل فهم الأفكار الرئيسية، فقم بصنع ملخص يحتوي تلك الأفكار14.

لنستخدم المقتطف الموجود في الملحق الأول لاكتشاف كيف تكتب ملخصًا جيدًا: في أثناء قراءتك إياه، دوّن من خمس لثماني أفكار رئيسية تتذكرها فيما يخص الأفكار الأساسية في النص. هل كان يمكنك قراءة المقتطف بسرعة أكبر إذا كان تركيزك منصبًّا على العثور على تلك الأفكار؟

بالأسفل، قمتُ بإرفاق مثال من النقاط السبع التي تلخص هذا المقتطف. هل قام الملخّص بتغطية كل الأفكار التي ذكرتها؟ إذا كانت الإجابة بلا، فهل الأفكار التي تم حذفها تستحق الذكر؟ هل كانت أفكارك الإضافية تستحق الذكر؟

1. **الإجراءات الجديدة الخاصة بقانون ساربينز أوكسلي لم تكن كافية لتأكيد حدوث حوكمة مناسبة للشركات. فلتحسين الحوكمة، يجب أن تقوم الشركات بتغييرات جذرية لمجالس إدارتها.**

2. **المجالس الكبيرة ليست فعّالة بسبب أنها تؤدي لتضييع الوقت في التعارف وعدم القيام بأفعال محددة وواضح - لكي يكون المجلس أفضل أداءً، يجب أن يتكون من ستة مديرين مستقلين.**

3. **من المهم بالنسبة للمديرين أن يمتلكوا خبرة محددة بالمجال بدلًا من المعرفة العامة في مجالات مختلفة؛ ولذا يجب على مجلس الإدارة أن يحاول توظيف مديرين ذوي خبرة مكثفة في ذلك المجال.**

4. **يجب أن ينفق المدير في المتوسط ما يقرب من مائتي ساعة في السنة على القيام بنشاطات خاصة بالشركة، رغم أن هذا ليس كافيًا لفهم كيفية عمل شركة كبيرة. وليتم تعويض المديرين عن زيادة وقتهم المكرس لنشاطات الشركة، يجب أن يتم زيادة مرتباتهم.**

5. **الفئة الجديدة من المديرين المحترفين سوف تأتي غالبًا من التنفيذيين المتقاعدين.**

6. **المديرون الاحترافيون لن يكونوا عرضة لمخاطر قانونية محتملة، ماداموا يعملون بجد وبإيمان بما يقومون به.**

7. **رغم أنه يمكن أن تخول الإدارة بعض الصلاحيات للمديرين، فإن أعضاء المجلس لن**

ينخرطوا في العمليات اليومية للشركة.

تقييم ما ذكرتُه يعد أمرًا أكثر صعوبة. ولتنظيم ما تريد تذكره لهذا الغرض، دوِّن الخطوات الرئيسية لما ذكرته: البحث والأمثلة التي ذكرتها والمنطق الذي استخدمتُه لدعم تلك الأمثلة والنقاشات المضادة التي أناقشها. ها هي ذي الخطوات الأساسية الخاصة التي تم نقاشها في المقال:

- ذكر البحث الخاص بآليات وإحصائيات المجموعة حول العدد المناسب لأعضاء المجلس لكي يتم تقرير أن المجلس المعتاد للمديرين كبير العدد.
- الاستعانة بثلاثة أمثلة - مؤسسة سيتي جروب وكبير موظفين تنفيذيين مؤقت ومؤسسة ميرك - كأدلة على أن العديد من المديرين لا يمتلكون خبرة كافية في مجالات عملهم.
- القيام بحسابات تقريبية لتقدير أن معظم المديرين ينفقون 200 ساعة سنويًّا على العمل، وهذا يؤكد أن هذا ليس عددًا كافيًا.
- طرح اقتراح أنه يمكن توظيف المديرين الاحترافيين من كبار التنفيذيين المتقاعدين - مادام أنه توجد مرونة في السن الإجبارية للتقاعد.
- تقدير أن إجمالي الإنفاق، حتى لو تم دفع المزيد للمديرين، سيكون الإنفاق نفسه، نظرًا لانخفاض عدد أعضاء مجلس الإدارة.
- ذكر سابقة قانونية لمناقشة أن المديرين الاحترافيين الجادين في عملهم لن يكونوا عرضة لزيادة ملحوظة للمسئوليات القانونية.

بمجرد أن تصنع تلك القائمة، سيبقى لديك واجب ثقيل **لتقييم** كل خطوة من تلك الخطوات - وهذا يعني التعمّق في البحث المذكور والتفكير بعناية في قوة المنطق الذي استخدمته. وعلاوة على ذلك، سيكون عليك أن تقرر إذا كانت تلك الخطوات تدعم نظريتي أم لا؛ وهي أن مجالس إدارة الشركات تحتاج لمديرين احترافيين. ورغم أن عملية التقييم هذه ليست سهلة، فإنه يمكنك التركيز أكثر على الخطوات الرئيسية في النقاش إذا دونتها في أثناء قراءتك.

نصائح سريعة

1. لا تحاول أن تقرأ كلمات أكثر في الدقيقة، بل زد من سرعتك بقراءة كلمات أقل - الكلمات المتعلقة بهدفك.
2. قبل أن تنتقي نصًّا، فكر بعناية حول ما تقرأ. هل تبحث لكي تدرك فكرة المؤلف الرئيسية؟ هل تبحث عن حقائق معينة؟
3. امتلك سببًا واضحًا لقراءة صحيفة أو أي مصدر جديد. ما الذي تحاول الحصول عليه من هذه الصحيفة أو المصدر ولن تحصل عليه من المصادر الأخرى؟
4. انظر لهيكل النص، وخاصة رءوس الفقرات والعناوين، قبل أن تبدأ القراءة؛ لكي تبين لك تنظيم النص وتعطيك فكرة عن الموضوعات التي سيغطيها النص.
5. اقرأ المقدمة بعناية، بحثًا عن الفرضية أو الجملة التي تحتوي الفكرة الرئيسية والفقرة

التي تظهر الهيكل التنظيمي للموضوع.

6. اقرأ الخاتمة **قبل** قراءة متن النص؛ فإنها تريك - فى الغالب - إلى أين يتجه الكاتب، وتلخص كذلك النقاط الرئيسية التي ذكرها الكاتب.

7. اقرأ رؤوس الفقرات المكونة للنص. سوف يتيح لك هذا أن تقرر بشكل فعّال إذا ما كانت كل فقرة تستحق القراءة أم لا، نظرًا لغرضك من القراءة.

8. لا تستمر في القراءة إذا كانت الفقرات تكرر النقاط التي تعرفها بالفعل أو إذا كان محتواها ليس مهمًّا بالنسبة لغرضك من قراءة النص.

9. ركز بشكل دائم على العثور على ما تريد أن تتذكره من المقال أو مذكرة الأعمال.

10. إذا كنتَ تقرأ من أجل معرفة الأفكار الأساسية للنص، فاكتب ملخصًا قصيرًا للأفكار التي تريد أن تتذكرها عندما تنتهي من قراءة المستند أو الوثيقة.

11. إذا كنتَ تقرأ بغرض تقييم تحليل الكاتب، فاكتب كل خطوة اتبعها في نقاشه أو جداله. سوف يساعدك هذا في التركيز على الخطوات الرئيسية كلما تعمقت في قراءتك النص.

8

الكتابة بفاعلية

الكتابة مهارة أساسية للعاملين في المجال المعرفي، فمن واجبهم أن يكتبوا كتبًا لتثقيف الآخرين وقيادتهم وإقناعهم داخل المؤسسات التي يعملون بها وخارجها.

لسوء الحظ، فإن الكتابة الجيدة مهارة يصعب العثور عليها. وكأستاذ جامعي، قابلت طلاب ماجستير إدارة الأعمال يشاركون بإسهاماتهم وأنشطتهم في أثناء المحاضرات، ولكن عندما يسلمونني أوراق إجابتهم في الامتحان فإن كتاباتهم تكون غير مترابطة.

في عالم الأعمال، قابلت أناسًا أذكياء يمتلكون أفكارًا عظيمة لمنتجات جديدة ولكن لا يمكنهم كتابة مذكرة أعمال عن المنتج. وفي المؤسسات الحكومية، تعاملت مع العديد من الموظفين الذين يمكنهم بكل براعة الدفاع عن آرائهم في أثناء نقاش ما ولكن ملخصاتهم الخاصة بالموضوع نفسه تفتقد لترابط الأفكار والأسلوب.

وكما احتل البريد الإلكتروني محل الهاتف بشكل سريع ومتزايد، فإن مهارات الكتابة أصبحت أكثر أهمية للإنتاجية الشخصية؛ ولكن العديد من الاحترافيين في العمل لم يتدربوا على الكتابة بشكل كافٍ. مؤسسة بيزنس راوندتابل وهي تمثل أكبر الشركات في الولايات المتحدة، تقرّ أنها تنفق 3 مليارات دولار في العام لإرسال عامليها لفصول تعليم الكتابة1. عدم امتلاك مهارات عالية في الكتابة يقوّض الإنتاجية الاحترافية بطرق عديدة؛ مثل إثارة ضيق العملاء بكتيبات منتجات يصعب قراءتها، وإثارة ارتباك الموظفين بمستندات غير واضحة، وخلق توتر في المكتب بسبب صعوبة التواصل بين الموظفين.

التخطيط بوضع إطار عام

أحد أصدقائي، ويدعى "جورج"، خبير في مجال تاريخ العصور الوسطى، ولكنه يستغرق أكثر من عام لكتابة مقال بعد إكماله لبحثه. لماذا؟ لأنه يظل "حائرًا" خلال عملية الكتابة؛ حيث يتوقف عن الكتابة عندما يصبح غير متأكد من الاتجاه الذي يتجه فيه المقال.

تشكو "ديان"، طبيبة نفسية تحليلية، من أنها لا تعرف ماذا تريد أن تقول حتى تكتب خاتمة لورقة عملية طويلة. لسوء الحظ فإن بقية النص المكتوب لا تتفق مع الخاتمة، ولذا تكون مجبرة على مراجعة ما كتبت وإعادة كتابته.

كلاهما سيكون أفضل حالًا إذا بدآ بوضع إطار عام للمقال. لن يتوقف "جورج" عن الكتابة لأنه سيدرك إلى أين سيتجه المقال ولن تضطر "ديان" لإعادة كتابة ورقتها البحثية لتتناسب مع الخاتمة التي تتفاجأ بها عند إنهاء قراءتها.

وكما توضح تلك الحالات، يجب أن تنظر للكتابة كعملية تتكون من مراحل عدة مختلفة عن بعضها؛ حيث تتضمن أول مرحلة تحديد الحقل المعرفي الذي ستتم الكتابة عنه ثم المرحلة الثانية وهي تحويل هذا التحديد لمقال مكتوب. هل تذكر مبدأ التركيز السريع على المنتج النهائي، والذي ناقشته في الفصل الثاني؟ هذه فكرة مماثلة: صغ خطة تقريبية للنص بالكامل **قبل** أن تمسك بالقلم وتخط الكلام على الورق. إذا حاولت الكتابة بدون أية خطة، فسوف تواجه تحديًا هائلًا.

لماذا يعد وضع الإطار العام أمرًا مهمًّا؟

من الصعب جدًّا التخطيط والكتابة في الوقت نفسه، بسبب أن مهمة الكتابة تتطلب ما يسمى "ذاكرة العمل". ذاكرة العمل هي المساحة الذهنية التي يتم فيها تخزين المعلومات ومعالجتها في الدماغ متيحة لك القيام بالمهام ذات الأهمية الكبرى مثل المنطق والتعلّم. في سياق الكتابة، تتيح لك هذه العملية تحويل الكلمات لجمل وفقرات، ولكن ذاكرة العمل لها موارد محدودة: يمكنها أن تخزن وتعالج كمية محدودة من المعلومات.

أستاذ علم النفس "رونالد كيلوج" وضح بالتجارب أن المكونات العديدة لعملية الكتابة - التخطيط والتحويل والمراجعة - تتنافس لاستخدام الموارد نفسها في الدماغ[2]. ولذا، إذا أمكن أن تستغل عملية التخطيط في بناء إطار عام أولًا، فيمكنك أن تكرس مجهودًا أكبر لتحويل الأفكار لنص عندما تبدأ في كتابة المسودة الحقيقية.

قام أيضًا الأستاذ "كيلوج" بإجراء تجربة محكومة لاختبار الفرضية التي تقول إن تكوين الإطار العام للنص يحسن من عملية الكتابة[3]. حيث قام بتقسيم خمسة طلاب بشكل عشوائي لمجموعتين: المجموعة الأولى كان عليها أن تنفق من خمس لعشر دقائق في وضع الإطار العام للعمل الذي سيقومون بكتابته والمجموعة الثانية تم منعها من وضع إطار عام. وجد أن طلاب المجموعة الأولى كتبوا أوراقًا أفضل لأنهم كانوا قادرين على التركيز بشكل أكبر على عملية تحويل الأفكار في أثناء كتابة الورقة أو النص. في المجمل، فإن المجموعة التي قامت بوضع إطار عام للنص أنجزت ما هو مطلوب بمعدل سرعة إنجاز المجموعة الأولى نفسها، بالأخذ في الاعتبار الوقت الذي استغرقوه لوضع الإطار العام. كل هذا يعني أن كتابة الإطار العام سمحت لأولئك الطلاب بالكتابة بشكل أفضل في مقدار الوقت نفسه.

طريقتي في وضع إطار عام منهجية تمامًا: أقوم أولًا بجلسة للعصف الذهني أو أقسم الأفكار لأقسام ثم أضع إطارًا عامًّا للنص النهائي.

- **العصف الذهني:** أحضر ورقة بيضاء وأدوّن كل أفكاري على الموضوع المتعلق بما سأكتب عنه. هدفي هو الإتيان بأكبر قدر من الأفكار وليس وضعها في ترتيب معين.

- **التقسيم:** تاليًا، سأقسم الأفكار لأقسام رئيسية وفرعية عديدة. وهذا سيساعدني على تنظيم الأفكار لمجموعات والتي ستصبح اللبنة الأساسية لبناء الإطار العام.

- **الإطار العام:** أقوم بترتيب وإعادة ترتيب المجموعات بترتيبات متعددة. في النهاية، أحاول أن أجد ترتيبًا منطقيًّا للمجموعات التي تعمل كإطار للكتابة.

والآن حان دورك للتدريب على هذه العملية ذات الخطوات الثلاث. افترض أن رئيسك في العمل طلب منك كتابة مذكرة أعمال قصيرة لإقناع كبار الموظفين التنفيذيين في المؤسسة لتنفيذ مبادرة المنطقة الـ "خضراء" لكي تصبح المؤسسة صديقة للبيئة بشكل أكبر.

سوف أتناول هذا المثال عدة مرات في هذا الفصل، ولكن لك حرية اختيار أحد الاختيارين التاليين إذا فضلت ذلك:

- **تخيل أنك موظف في مدينة ملاهٍ. اكتب مذكرة لإقناع رئيس قسم الموارد البشرية بتوظيف عشرة ممثلين للتجول في أنحاء الحديقة مرتدين أزياء حيوانات.**
- **تخيل أنك تعمل في قسم البحوث في شركة أطعمة كبيرة. اكتب مذكرة تسأل فيها رئيس القسم تمويل مشروع خاص بك لتطوير حبوب طعام أو مشروب ضد السمنة.**

ابدأ العصف الذهني باستخدام ورقة بيضاء4. دوِّن كل الأفكار التي تواتيك في تلك المذكرة بدون أن تقلق كثيرًا كيف تتواءم سويًّا. ما حجم قائمتك؟ ها هي ذي قائمتي البسيطة للأفكار التي ربما تكون متعلقة باجتماع اللجنة التنفيذية:

الخطوة الأولى: العصف الذهني

صورة الشركة
المزيد من التدوير
تجديد النوافذ
ترموستات رفع الحرارة وخفضها
تكاليف الطاقة
اعتبارات الضرائب
تصريحات المواصلات العامة
تكلفة التجديد
الكتابة بورق الكربون
منع أكواب الستيرفوم
إعادة تصميم أغلفة المنتجات
مصابيح جديدة
مركبات مهجّنة للشركة
العمل من المنزل
القيام بالعمل الصحيح

تاليًا، اصنع قائمة العوامل الخاصة بك وقسمها لأقسام ذات صلة. موضح بالأسفل التقسيمات التي استخدمتها لجمع قائمة العوامل المرجح أن تكون متعلقة بالموضوع. بدأت في ترتيب الأقسام ترتيبًا منطقيًّا استعدادًا لكتابة الإطار الخارجي. لاحظ أن بعض الأفكار من قائمة العصف الذهني لم تدخل في هذه الأقسام - وبالفعل فإن التخلص من الأفكار الأقل أهمية هو مكوّن مهم في عملية الكتابة.

الخطوة الثانية: التقسيم

الطاقة
تجديد النوافذ
ترموستات رفع الحرارة وخفضها
مصابيح جديدة
القمامة
المزيد من التدوير
إعادة تصميم أغلفة المنتجات
الأرباح والخسائر
تكاليف الطاقة
اعتبارات الضرائب

تكلفة التجديد
وسائل المواصلات
تصريحات المواصلات العامة
العمل من المنزل
فوائد غير ملموسة
القيام بالشيء الصحيح
صورة الشركة

والآن، حان وقت الخطوة النهائية: تحويل الأقسام الخاصة بك لإطار للكتابة. للقيام بهذه الخطوة فكر فيمن سيقرأ المذكرة: كبار الموظفين التنفيذيين في المؤسسة على سبيل المثال. ما الذي يهمهم بأكبر قدر؟ ما الذي سيكون أكثر إقناعًا ومنطقية لمن سيقرأ المذكرة؟

إليكم الإطار العام الذي سأكتبه للمذكرة. لاحظ أنني أضفت مقدمة في أول الإطار وخاتمة في نهايته. قمت بجمع القسمين في فكرتين شاملتين - كيف تصبح المؤسسة صديقة للبيئة ولماذا تعد هذه الفكرة جيدة. أخيرًا، انتقلت للقسم المتعلق بالفوائد غير الملموسة. كبار التنفيذيين في الشركة يهتمون أكثر بالتأثير المالي الملموس.

الخطوة الثالثة: وضع الإطار العام

مقدمة
كيف؟
طاقة
ترموستات رفع الحرارة وخفضها
تجديد النوافذ
مصابيح جديدة
القمامة
المزيد من التدوير
إعادة تصميم أغلفة المنتجات
المواصلات العامة
تصاريح المواصلات العامة
العمل من المنزل
لماذا؟
الأرباح والخسائر
تكاليف الطاقة
اعتبارات الطاقة
تكلفة التجديد
فوائد غير ملموسة
القيام بالعمل الصحيح
صورة الشركة
الخاتمة

كيف تبني هيكل كتابتك؟

عندما يكون لديك إطار عام، سوف تكون مستعدًا للكتابة. العناصر الأساسية الثلاثة المكونة لمقال هي المقدمة والخاتمة ومتن النص. هذه هي العناصر الثلاثة نفسها التي ناقشتها في الفصل السابق

الخاص بالقراءة الفعّالة. هذه ليست مصادفة؛ يجب أن تكتب بطريقة تجعل من السهل للآخرين أن يتبعوها.

ابدأ بمقدمة

في رأيي، فالمقدمة الجيدة يجب أن تحقق ثلاثة أهداف:

- توفير سياق للقارئ.
- عرض الفكرة الرئيسية للمؤلف.
- تفسير تنظيم النص.

في البداية، فإن القارئ يحتاج إلى حقائق مسبقة ليفهم لماذا يستغرق وقتًا في القراءة. في المذكرة التي تم نقاشها أعلاه، يمكنك جعل السياق كالتالي:

> اللجنة التنفيذية تفحص العديد من الإصلاحات لجعل منظمتنا أكثر صداقة للبيئة. هذه المذكرة توضّح أي خطوات يجب أن تتبعها اللجنة لجعل مؤسستنا أكثر صداقة للبيئة ولماذا يعتبر تنفيذ تلك الخطوات مفيدًا للعمل.

بعد ذلك، يجب أن تلخّص المقدمة الفكرة الرئيسية للمذكرة. بمعنى آخر، أخبر القارئ عن صلب الموضوع الذي تناقشه. إليكم توضيحًا لملخص عن صلب الموضوع لمذكرة مثل تلك:

> هذه المذكرة سوف توضح أن مبادرة المنطقة الخضراء سوف تحسن من المحصلة الإجمالية للشركة. التكاليف الخاصة بتلك المبادرة سوف تكون أكثر من تعويض تكاليف الطاقة المنخفضة وتوفير محتمل في الضرائب وتحسينات طويلة الأمد لصورة شركتنا.

الجزء الأخير من المقدمة يجب أن يضع خريطة استرشادية لبقية المذكرة يتضح من خلالها الهيكل البنائي بشكل متوافق مع عناوين الفقرات أو العناوين الفرعية. سوف يسهم هذا في مساعدة القراء على متابعة المنطق الذي تحاول إثباته.

يجب أن تكون الخريطة الاسترشادية فقرةً منظمة لها تتابع أفكار واضح. إليك أحد الأمثلة لخريطة إسترشادية لمفكرتنا:

> أولًا، سوف تصف هذه المذكرة كيف يمكن أن تصبح مؤسستنا صديقة للبيئة بشكل أكبر، عن طريق خفض استهلاك الطاقة والمواصلات والقمامة. ثانيًا، سوف توضح أن هذه التغييرات سوف تفيد المؤسسة عن طريق تخفيض الضرائب التي تدفعها الشركة وتخفيض تكاليف الطاقة على المدى القصير وفي الوقت نفسه إتاحة فرص تسويق للشركة على المدى الطويل.

استخدم الخواتيم والملخّصات

يوجد الكثير من الالتباس فيما يخص بناء الخاتمة وما يجعلها خاتمة جيدة. الملخص ببساطة هو تكرير مكثف للنقاط الرئيسية للمقال أو المذكرة. يجب أن تكون الخاتمة مختلفة عن الملخّص في عدة نقاط: ربما تعرض دروسًا تخص موضوعات أخرى أو تقترح أفكارًا أشمل للسياسة العامة للشركة، أو توصي بالقيام ببحث مكثف في مناحٍ معينة.

أنا لا أستخف أو أنتقص من أهمية الملخصات؛ فغالبًا ما تكون ضرورية - وخاصة "الملخصات التنفيذية" التي تسمى هكذا لأن الموظفين التنفيذيين يقرأونها عندما لا يمتلكون الوقت لقراءة وثائق مطوّلة أو معقّدة. إذا كان المقال أو المذكرة يتسمان بالطول أو كثافة المحتوى، فإنه يجب أن يكون

هناك ملخص تنفيذي قبل التقديم حتى يمكن لمن يقرؤها إدراك النقاط الرئيسية في دقائق. هذا الجزء من المستند أو الوثيقة مهم جدًّا والسبب الأكبر لهذا هو أنه يمتلك أكبر عدد من القرّاء. أما من الناحية التطبيقية، فإن قرّاء الملخصات من كل المستويات في المؤسسة غالبًا ما يختارون قراءة الملخصات التنفيذية فقط.

بغض النظر عن الملخصات التنفيذية، فإن كل المقالات والمذكرات تحتاج إلى خاتمة تتجاوز مجرد التلخيص. أي قارئ ذكي وصل لهذا الحد بالفعل يعرف بالفعل ما هي النقاط الرئيسية؛ فهو يبحث عن شيء آخر في الخاتمة. أتضايق فعلًا عندما أقرأ "خاتمة" تعيد النقاط التي قيلت بالفعل؛ فهذا يعدُ كسلًا. فقد قرأتُ هذه النقاط مرتين؛ مرة في الملخص التنفيذي (أو المقدمة) ومرة أخرى في متن النص أو المذكرة.

سأعرض لكم فقرتين مبنيتين على المقال نفسه الذي يخص نوعًا معينًا من البحث الطبي. الفقرة الأولى عبارة عن ملخص والأخرى خاتمة. (انظر لهذه الملاحظة الختامية5 بعد انتهائك لتعرف أيهما الملخص وأيهما الخاتمة). ماذا تضيف الخاتمة للقارئ ولا يحتويه الملخص؟

الفقرة الأولى

وكما نوقش أعلاه، فإن المؤسسات الخيرية يجب أن تستخدم هيكل أداء يعتمد على سبعة محاور لتحليل نجاح البحث الطبي الانتقالي (TMR). يجب أن يقيسوا كمية مصادر التمويل واختلافها ومستوى جذب المواهب والمهارات والتقدم الذي حدث في خطط رئيسية لإنتاج الأدوية وعدد المنشورات أو التنويهات في النشرات التي تقرأ بواسطة خبراء المجال ومدى مشاركة المعلومات مع المؤسسات الأخرى ومدى إدراك الآخرين لأفكارهم والقابلية للتعاون مع المؤسسات الأخرى. هذه المحاور السبعة هي العوامل الأساسية لفهم كيف يتم القيام بالبحث الطبي الانتقالي بشكل جيد.

الفقرة الثانية

في الوقت الذي تقوم فيه المؤسسات الخيرية والحكومية بزيادة تمويل البحث الطبي الانتقالي، فمن المهم أن يقوموا بالتعاون مع الباحثين لبناء نظام بحثي فعّال لتقييم الأداء. يجب أن يتعاون المسئولون في المصادر التمويلية مع المشاركين الفاعلين في البحث الطبي الانتقالي لتوضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج والمقاييس التي تقيس التقدم فيما يخص الهيكل الأدائي الذي يعتمد على سبعة محاور تمت مناقشتها آنفًا. بهذه الطريقة، فإن كلًّا من الممولين والمشاركين في البحث سوف يدركون أولوياتهم وينتجون المعلومات المطلوبة لتقييم المدى الذي وصلت إليه البرامج في تحقيق المطلوب منها.

فقرات متن النص

والآن، وقد فهمنا بناء المقدمة والخاتمة، دعونا نتحول لمتن النص المكون للمقال أو المذكرة. مجددًا، نريد أن تدعم كتابتنا القراءة الفعّالة. وهذا يعني القيام بأمرين:

1. تقسيم النص إلى عناوين رئيسية أو فرعية لإظهار بناء الوثيقة.
2. بدء كل فقرة بجملة رئيسية حتى يمكن للقراء بكل سهولة قراءة بدايات الفقرات. يجب أن يكون القرّاء قادرين على تتبع تقدم النقاش بقراءة الجمل الرئيسية فقط؛ أما بقية كل فقرة فيمكن أن تتيح دعمًا تحليليًّا أو واقعيًّا للجملة الرئيسية.

إليكم فقرتين عن مسلسل تليفزيوني يسمى داونتن آبي. إحدى الفقرتين مبنية بشكل جيد وتحتوي

على جملة رئيسية قوية والأخرى تحتاج للتحسين.

الفقرة الأولى

داونتن آبي، مسلسل تليفزيوني يحكي عن عائلة بريطانية أرستقراطية، حقق نجاحًا مفاجئًا في الولايات المتحدة بين مشاهديه من الطبقة المتوسطة. إن أسلوب الحياة الذي يتسم بالبذخ لعائلة "كراولي"، التي تعيش في مقاطعة يوركشاير الواسعة في أوائل القرن العشرين، يأسر المشاهدين الأمريكيين. يحب الجمهور مشاهدة العلاقات المتشابكة داخل عائلة "كراولي" وبين خدمها؛ ولكن تواجه العائلة أزمة بسبب أن البنات الثلاث للعائلة لن يرثوا المقاطعة بسبب القانون البريطاني. ولكن لحسن الحظ، فإن ابن العم يرث المقاطعة ويتزوج البنت الكبرى للعائلة.

الجملة الرئيسية التي تحتوي على الفكرة الرئيسية للفقرة - أن داونتن آبي حقق نجاحًا مفاجئًا بين المشاهدين الأمريكيين. أما بقية الفقرة فتصف لماذا يتابع الجمهور المسلسل. هذا مثال لفقرة مبنية بشكل جيد؛ الجملة الرئيسية تبين الفكرة الأساسية للفقرة وبقية الفقرة توضح تلك الفكرة.

الفقرة الثانية

يدور مسلسل **داونتن آبي** عن عائلة أرستقراطية تعيش في إنجلترا خلال الأعوام الأولى من القرن العشرين. تعيش عائلة "كراولي" في مقاطعة يوركشاير الكبيرة ويمتلكون الكثير من الخدم الذين غالبًا ما يكونون على خلاف مع بعضهم. تواجه العائلة أيضًا أزمة كبيرة حيث إن بنات العائلة الثلاث ربما لا يرثن المقاطعة بسبب القانون البريطاني. لحسن الحظ، فإن ابن العم يرث المقاطعة ويتزوج الابنة الكبرى. هذه الأحداث الدرامية، بجانب أسلوب الحياة الذي يتسم بالبذخ، جعل المسلسل يحقق نجاحًا مفاجئًا بين مشاهدي الطبقة الوسطى الأمريكية.

هذه الفقرة ذات بناء ضعيف. ورغم أن الجملة الرئيسية تقدم **المسلسل**، فإنها لا تبين لماذا يذكرها الكاتب. يجب على القارئ أن يقرأ الفقرة كاملة حتى يعرف الفكرة الرئيسية - وهي أن **داونتن آبي** حقق نجاحًا مفاجئًا. الجملة المفاجئة يمكن أن تكون جملة رئيسية أفضل، والجمل الأخرى يمكن أن يتم تعديلها لتدعم الفكرة الرئيسية بشكل أفضل.

بعد قراءة هذه الأمثلة، حاول أن تكتب فقراتك بشكل فعّال. ارجع للإطار العام المذكور سابقًا في هذا الفصل الذي يصف مبادرة المنطقة الخضراء المحتملة من مؤسستك (أو أيًّا كان الاختيار الذي اخترته). ثم حاول كتابة فقرتين كمتن رئيسي للمذكرة تحت أي مسمى اخترته. استخدم جملًا رئيسية قوية مدعَّمة بجمل أخرى في الفقرة.
وفي أثناء مراجعتك للفقرتين، أجب عن هذه الأسئلة الثلاثة:

- **هل تبدأ كلتا الفقرتين بجملة رئيسية توصل المعنى الرئيسي للقارئ؟**
- **كيف تدعم الجمل الأخرى في كل فقرة الجملة الرئيسية، سواء بترتيب الحقائق أو غيرها من الطرق؟**
- **هل يمكن للقارئ أن ينتقل بكل سهولة من الجملة الرئيسية للفقرة الأولى للجملة الرئيسية من الفقرة الثانية بدون قراءة أي جمل أخرى؟**

إذا أردت التدرب بشكل أكثر، فحاول أن تكتب المذكرة كاملة عن موضوع مبادرة "المنطقة الخضراء"، وهذا يتضمن كتابة مقدمة وخاتمة فعالتين تقومان بأكثر من مجرد إعطاء ملخص للمذكرة.

كتابة جمل صحيحة

والآن وقد فهمت دور المقدمة والخاتمة ومتن النص، دعنا نلقِ نظرة سريعة على كيفية كتابة تلك الفقرتين باستخدام جمل فعّالة ولغة محكمة وأسلوب الخطاب المباشر وكلمات صحيحة وقواعد

تهجئة لا غبار عليها6.

اكتب جملًا قصيرة

عندما كنتُ في المرحلة الثانية، عشقت أسلوب "هيمنجواي" في الكتابة - كان يستخدم جملًا بسيطة وقصيرة. استخدام الجمل القصيرة هو أفضل طريقة للتعبير عن الأفكار بشكل واضح. وعلى العكس، فإن الجمل المسهبة من الصعب تتبعها؛ فهي تشير إلى أن المؤلف ليس متأكدًا من الاتجاه الذي يريد الذهاب فيه.

مثال للجملة المسهبة:

بعد قضاء عدة ساعات على الشاطئ، لم أصطد أي سمكة؛ لذا قمتُ بالذهاب للبلدة ودخلت مقهى يقدم شطائر شهية وشرابًا جيدًا؛ حيث قابلت امرأة تسمى "ماريا" التي حادثتني بخصوص تغير أحوال البلد.

مثال للجملة القصيرة:

بعد قضاء عدة ساعات على الشاطئ، لم أستطع اصطياد أي سمكة. ذهبت للبلدة ماشيًا للبحث عما أتناوله للغداء. تناولت غدائي في مقهى يقدم شطائر لذيذة وشرابًا جيدًا. في الطاولة المجاورة، كانت تجلس امرأة تسمى "ماريا". بدأت المرأة في محادثتي عن تغير أحوال البلدة.

أَظهر الربط الواضح

عندما تحاول أن توصل بين أكثر من جملة أو فقرة، يجب أن تعبر عن العلاقة بينها بشكل واضح. وهذا يعني استخدام كلمات مثل "بما أن" و"لأن" و"بعد" و"قبل" و"أيًّا كان" و"رغم ذلك"؛ حيث يعرف القارئ من خلال تلك الكلمات لماذا ومتى وأين وكيف ترتبط الفكرة الجديدة بالفكرة السابقة لها. بالعكس، فإن أدوات الربط مثل "و" و"بالإضافة إلى" و"بجانب" يفضل استخدامها في إظهار كيفية ترابط الأفكار.

مثال: أدوات إضافة - علاقة ضعيفة

أصيبت ركبتها وذهبت للمستشفى. بالإضافة لذلك، فقد تم إجراء أشعة سينية على ركبتها في المستشفى.

مثال: أدوات ظرفية - علاقة قوية

ذهبت للمستشفى بسبب ألم ركبتها. بعد وصولها بقليل، أمر الأطباء بإجراء أشعة سينية على ركبتها.

استخدام أسلوب الخطاب المباشر

باستخدام أسلوب الخطاب المباشر، فإن الكاتب يخبر القارئ عما يريد قوله بالضبط. عندما يستخدم الكاتب أسلوب الخطاب غير المباشر، فغالبًا ما يكون ما يحاول قوله غير واضح.

الجملتان الموضحتان بالأسفل تفسران هذا التضاد.

خطاب مباشر:

قامت "سالي" بدفع المال كمقدمة لشراء منزل لأخيها.

خطاب غير مباشر:

تم دفع المال كمقدمة لشراء منزل لشقيق "سالي".

استخدام لغة محكمة

الكتابة في مجال الأعمال يجب أن تكون واضحة ودقيقة على حساب التنويع في الألفاظ بهدف

الابتكار. مثال على ذلك: يحاول الكتّاب بشكل متكرر تقديم كلمات جديدة بمعانٍ مماثلة بهدف خلق تنوع في الكلمات؛ ولكن وضوح النص أكثر أهمية من التنوع في الكتابة في مجال الأعمال. انظر لهاتين الجملتين:

كان رئيس الشركة مهتمًّا للغاية باتباع الأولويات التي تتضمنها الخطة الخماسية. وبينما كان بقية موظفي الشركة يدعمون المتطلبات، كانوا على استعداد للقيام بالتعديلات إذا تطلب الأمر.

هل كلمة "متطلبات" في الجملة الثانية مماثلة لكلمة "أولويات" في الجملة الأولى؟ من المحتمل أن يكون هذا ما كان الكاتب يقصده، ولكن اختيار الكلمات المتعددة من أجل التنويع يخلق ارتباكًا.

تحديد الضمائر التي تسبق الجمل

رغم أن الضمائر مفيدة في الاختزال، فإنه يمكن أن يكون من غير الواضح ما يقصد بضمير معين. انظر الجملتين التاليتين:

قام "برادي" ووالده والمجموعة بلعب الكرة جميعًا، ولكنه الوحيد الذي أصيب.

هل تشير "لكنه" إلى "برادي" أم والده؟

قام "برادي" ووالده والمجموعة بلعب الكرة، ولكنهم أصيبوا.

ماذا يقصد بكلمة "لكنهم" - "برادي" ووالده والمجموعة أم المجموعة فقط؟

التهجئة الصحيحة

من غير المقبول أن توجد أخطاء إملائية في كتابتك. رغم أن كتابتك ربما تظل مفهومة، ولكن وجود أخطاء إملائية يوصل رسالة فحواها أنك كسول أو أَنَّ عملك غير متقن - وهذه رسالة سيئة لأي صاحب عمل حالي أو محتمل. في استفتاء تم إجراؤه عام 2006، وجد أن نسبة 47% من الموظفين التنفيذيين يقرون أنهم لو وجدوا خطأً إملائيًّا واحدًا فإنهم يقومون بإلقاء السيرة الذاتية في سلة المهملات - وأقرت نسبة 84% منهم أنهم يلقون بها في سلة المهملات إذا وصل عدد الأخطاء الإملائية لخطأين7.

أحد الأخطاء الشائعة هو الاعتماد الزائد على برامج تصحيح الأخطاء الإملائية؛ فرغم أنها تبين معظم الأخطاء ولكنها لا يمكن أن تفرق بين الكلمات متشابهة الأصوات ولا تعثر على خطأ مطبعي إذا تم استبدال كلمة محل أخرى. الحل الوحيد هو أن تأخذ الوقت الكافي في مراجعة ما كتبته بعناية للبحث عن أي أخطاء إملائية.

إنتاج نص سليم نحويًّا

تعقيدات اللغة تجعل من الصعوبة صنع برنامج للحاسب الآلي يمكنه أن يفحص القواعد النحوية. هذا يعني أن برامج فحص القواعد اللغوية لا يمكن الاعتماد عليها: سوف يقوم البرنامج بتحديد خطأ نحوي برغم أنه لا يوجد أي خطأ والعكس صحيح. على سبيل المثال، انظر للجملتين الموضحتين أدناه، كلتاهما تحتوي على خطأ نحوي واضح ولكنهما تخطتا الفحص النحوي في برنامج مايكروسوفت وورد.

نظر "جون" ناحيتي ويقول: "ماذا تعني بهذا؟". (تغيّر في زمن الفعل "يقول")

استقبل السوق بشكل إيجابي للعوائد القوية المفاجئة التي يحققها قطاع التكنولوجيا أمس. (استخدام فعل غير مناسب)

أسئلة متكررة حول عملية الكتابة

والآن، وقد فهمت أساسيات بناء الإطار العام الذي يحتوي أفكارك ويضع هيكلًا لكتابتك واستخدام اللغة الفعّالة، دعوني أُجِبْ عن بعض الأسئلة المتكررة التي تُطرح عليّ وتخص عملية الكتابة.

س1: أواجه صعوبة في الكتابة لأنه يوجد الكثير مما يشغلني. كيف يمكنني أن أصفي ذهني للتفرغ للكتابة؟

تتطلب الكتابة قدرًا عاليًا من التركيز. يجب أن تحاول أن تجد مكانًا بعيدًا عن الزحام وحاول أن تتخلص من عوامل التشتيت مثل ألعاب الحاسب الآلي ورنين الهواتف النقّالة. شخصيًّا، أمارس الكتابة في الصباح الباكر قبل بدء ضوضاء الحياة اليومية. لدي صديق يمارس الكتابة بالمساء بعد أن يغادر الجميع المكتب ويعم الهدوء. كلانا يحب الكتابة على متن رحلة طويلة بالطائرة أو بالقطار؛ حيث يتاح لكلينا ساعات طويلة من الوقت الهادئ بدون أي إزعاج. يجب أن تكتب بشكل منتظم في الوقت الذي يناسبك من اليوم.

س2: أستغرق وقتًا كثيرًا للكتابة. أقوم بكتابة جملة ثم أعيد كتابتها مرة تلو الأخرى بسبب أنني لست راضيًا عن تلك الجملة. هل يمكنك أن تساعدني على أن أكتب بشكل أفضل؟

إذا كان هذا السؤال ينطبق على حالتك، فإن مشكلتك هي ليست أنك تكتب بشكل يفتقر للإبداع - ولكنك تحاول أن تكون الأفضل. ولكي أكون صادقًا، هذه ليست طريقة فعّالة للكتابة؛ وحيث إنه لا يمكن التخطيط والكتابة في وقت واحد، لا يمكنك الكتابة والمراجعة أيضًا في وقت واحد. لا تحاول أن تتقيأ منتجًا نهائيًا في جلسة كتابتك الأولى. الكتابة عملية تتميز بالتكرار والإعادة وتحدث على عدة مراحل.

ربما يصيبك القلق أن كتابة مسودة غير كاملة الأركان سوف يضر بجودة كتابتك؛ وهذا بعيد عن الحقيقة. حاول أن تكتب مسودة أولى، ثم اذهب لإنجاز أمر آخر وراجع المسودة في اليوم التالي. وبقضاء وقت قليل في المراجعة والتعديل، فإن المسودة التي تمت مراجعتها سوف تتحسن بدرجة أكبر.

إحدى الطرق لكتابة مسودة بسيطة هي استخدام برامج التعرف على الصوت مثل برنامج دراجون. ورغم أنها ليست فعّالة بشكل كبير (وستنتج العديد من الأخطاء)، لكنها ستساعدك على إنتاج مسودة أولى؛ حيث إن العديد من الناس يشعرون بأن التحدث أفضل من الكتابة من الناحية العقلية.

س3: ما الطول المناسب للمقال؟

هذا سؤال عام وإجابته بسيطة. يجب أن يكون طول مقالك مناسبًا بما يكفي لتغطية نواحي الموضوع الذي تتحدث فيه - **وليس أطول من هذا.** لا تربط بين طول المقال وقيمة المحتوى؛ يجب أن يتم إعلاء قيمة الإيجاز.

س4: أنا أكره التأجيل والتسويف، وأحاول أن أكتب المقال كاملًا في جلسة واحدة. ولكن بعد عدة ساعات، أصاب بالركود. هل يجب أن أقسم المقال لأجزاء صغيرة؟

نعم، يجب أن تقسم المقالات الطويلة لأقسام صغيرة وتمارس الكتابة لعدة ساعات يوميًّا للعديد من الأيام والحصول على استراحات من الكتابة بشكل منتظم. البروفيسور "بوب بويس" والذي يدرّس في جامعة ولاية نيويورك في ستوني بروك، وصل لهذا الحل عندما كان يدرس طريقة الكتابة التي استخدمها زملاؤه في العمل لكتابة مقالات البحث الطويلة(8). بعض الزملاء كانوا يعكفون على الكتابة لعدة ساعات يوميًّا مقسمة لجلسات قليلة العدد، وقد وجد أن أولئك الكتاب بالذات يميلون لأن يصابوا بالإحباط وتصيبهم حالة ركود في منتصف جلسات الكتابة الطويلة. بالعكس، فإن الزملاء الذين كانوا يكتبون طبقًا لجدول محدد كانوا يميلون لكتابة أفكار جديدة من القريحة وكانت لديهم قدرة أكثر على المراجعة الفعّالة لما كتبوه. في النهاية، فإن من اتبعوا الطريقة المعتادة كتبوا قدر ما كتبه الكتّاب المتعجلون في كل جلسة - رغم أنهم استغرقوا ثلث الوقت في كل مرة.

أخذ فترات راحة يساعدك في الإتيان بأفكار جديدة. في نهاية اليوم، غالبًا ما أجد نفسي مصابًا بالركود فيما يخص مشكلة خاصة بتحويل الأفكار لكتابة أو مشكلة خاصة بالتخيل والإتيان بأفكار. أحيانًا، أستيقظ في الصباح التالي بأسلوب جديد للتعامل مع مشكلات الأمس. العملية الإبداعية تعمل على مراحل وليس في خط مستقيم مستمر.

نصائح سريعة

1. قبل أن تبدأ في الكتابة، اصنع إطارًا عامًّا يوضّح التقدم المنطقي للكتابة. ابدأ بالعصف الذهني للإتيان بأفكار جديدة ثم تقسيم تلك الأفكار لفئات ذات صلة بالموضوع ثم أخيرًا تنظيمها في ترتيب زمني.

2. استخدم مقدمة المقال لإتاحة سياق وبناء الفكرة الأساسية للنص وإظهار كيف سيتم تنظيم المقال.

3. اكتب ملخصًا تنفيذيًّا لمستندات طويلة أو مركزة يصف الخطوط العريضة التي يمكن أن يستوعبها القرّاء الذين لا يمتلكون الكثير من الوقت.

4. ابدأ كل فقرة بجملة رئيسية توضح الفكرة الرئيسية للمقال؛ فأنت تريد للقارئ أن يكون قادرًا على قراءة رءوس الفقرات إذا كان يقوم بالفحص السريع للمقال.

5. لا تستخدم الخاتمة لمجرد تلخيص المقال؛ أتح للقارئ منظورًا إضافيًّا مثل المضامين أو اقتراحات لأفعال مستقبلية.

6. استخدم لغة فعّالة. هذا يعني استخدام جمل قصيرة والربط الواضح بين العبارات والاستخدام المناسب للضمائر التي تسبق الجمل.

7. قم بتصحيح مسودة المقال من أجل تصويب الأخطاء النحوية والإملائية. عندما تنتهي، أعد الكرّة مرة أخرى.

8. تقبّل حقيقة أن المسودة الأولى لم تكن متقنة. لا تحاول أن تكتب وتراجع في وقت واحد، وإلا ستتوقف عند كتابة كل جملة.

9. استخدم أكبر عدد تحتاج إليه من الكلمات لتغطي الموضوع بالدرجة المرضية لقرّائك،

ولكن لا تُطِلْ لمجرد التطويل.

10. لا تحاول أن تكتب مقالًا طويلًا في جلسة واحدة؛ اكتب بشكل منتظم كل يوم لمدة ساعة أو اثنتين في بيئة مناسبة لك.

9

التحدث بفاعلية

فكرة التحدث أمام الجمهور تسبب خوفًا شديدًا بالنسبة لمعظم الناس. قال "جيري ساينفلد" ذات مرة بسخرية: "بالنسبة للشخص العادي، إذا كان لزامًا عليه حضور جنازة، فإنه يفضل أن يكون داخل التابوت بدلًا من أن يلقي كلمة تأبين"1. وبالفعل فقد أجرى معهد جالوب استفتاءً ثبت من خلاله أن 40% من الأمريكيين يعترفون بخوفهم من التحدث أمام الجمهور - ويأتي هذا في المرتبة الثانية بعد الخوف من الثعابين2.

ولكن إلقاء الحديث على أسماع جمع من الناس مهارة مهمة بالنسبة لمعظم المهنيين؛ فغالبًا ما يحتاجون لإلقاء عروض تقديمية لجموع الموظفين داخل مؤسساتهم ودائمًا ما يُطْلَب منهم إلى إلقاء خطابات عامة على مسامع جموع الناس. ولأن معظم المهنيين لم يتم تدريبهم جيدًا من هذه الناحية، فإنه يرتكبون أخطاءً متوقعة. ولحسن الحظ، يمكنك أن تصبح متحدثًا عامًّا فعّالًا بالقليل من الإرشاد والتخطيط.

ابدأ بمعرفة الفروق الأساسية بين التحدث والكتابة. بالنسبة للإيجابيات، يمكن للمتحدثين أن يشاهدوا رد فعل المستمعين لما يقولونه ويحولوا دفة الحديث سريعًا إذا تطلب الأمر ذلك. وعلى عكس الكتّاب، فإن المتحدثين يستخدمون تلميحات وإشارات وأدوات بلاغية أخرى لإيصال عواطفهم لمستمعيهم.

على الناحية الأخرى، فإن التحدث له **عيبان** متأصلان. إذا ألقيت خطابًا لا يعجبك، فلن يكون بإمكانك أن تلقيه في سلة المهملات وتبدأ مرة أخرى, كما هي الحال في الكتابة. ويجب أن تعمل جاهدًا في تحضير الخطاب لتوصل نقطة واضحة في النقاش لمستمعيك؛ لا يمكنك أن تقسم خطابك لفقرات أو تضع عناوين فرعية خلال الخطاب.

في هذا الفصل، سوف أعلمك كيف تصبح متحدثًا فعّالًا باتباع خطوات عديدة بترتيبها الزمني قبل إلقاء الخطاب وخلال إلقائه وبعده. ورغم أنني كتبت معظم هذا الفصل من منظوري كمسئول تنفيذي يلقي خطابات متكررة لجمهور خارج الشركة، فإن العديد من الأفكار في هذا الفصل سوف تساعد أيضًا المساعدين من أي درجة وظيفية للقيام بعروض تقديمية في الاجتماعات التي تجرى داخل المؤسسة.

التحضير لإلقاء خطاب

والعامل الأساسي في التحدث بفاعلية هو التحضير الجيد قبل إلقاء الخطاب. ويمكن تقسيم الأنشطة التحضيرية لثلاثة عناصر رئيسية: معرفة جمهورك, ووضع بنية لخطابك, والتدرب على ما ستقول.

معرفة جمهورك

عندما تبدأ في التحضير لخطابك، ابدأ بمعرفة ثلاثة عناصر عن جمهورك - **من** هم **ولماذا** سيحضرون الخطاب **وما الذي** يهتمون به؟ إذا كان مستمعوك من داخل مؤسستك، فلعلك بالفعل تعلم الكثير عن الحضور. هل هم رؤساؤك أم نظراؤك أم فريق عملك؟ في حالة الخطاب أمام

الجمهور، ربما لا تعرف الجمهور بشكل شخصي ولكنه من السهولة أن تعرف من هم. من يقيم الاجتماع، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، سوف يكون لديه قائمة ابتدائية بالحضور - وربما يجب أن تلقي نظرة عليها! هذه الخطوة ساعدتني في تجنب إلقاء نكات يمكن أن تسيء لأحد الحاضرين.

بالمثل، يجب أن تفكر جيدًا لماذا سيحضر جمهورك الخطاب الذي ستلقيه. ابدأ بمراجعة جدول أعمال الاجتماع أو المؤتمر حتى يمكنك أن تفهم بوضوح الموضوعات الأساسية التي يجب مناقشتها. بالنسبة للاجتماعات الداخلية، يجب أن تقرر إذا ما كان زملاؤك سيحضرون باختيارهم أم سيكون الاجتماع إلزاميًّا - في أي حالة، سوف تحتاج إلى بذل المزيد من العمل لجذب انتباههم. بالنسبة للخطابات التى تلقى أمام الجمهور، يمكنك سؤال من سيقيم الاجتماع عن توقعاته لعدد الحضور. هل يريدون تعلّم شيء ما أم يريدون استلهام شيء ما؟ هل من المخطط أن يكون خطابك كاستراحة بين جلسات التواصل المهني المقامة في منتجع شاطئي؟

من الصعب أن تتوقع ما يهم جمهورك حقًّا. وبالنسبة للاجتماعات الداخلية، تأكّد من أنك تفهم بوضوح أولويات رئيسك وزملائك في العمل. هل رئيسك مهتم بتقليل النفقات أم أنه يمتلك رؤية أكثر طموحًا للقسم؟ أما بالنسبة للخطابات التي تلقى أمام الجمهور، ففكر في الموضوعات الخاصة بأسباب كسب الرزق والتي ستؤثر على طريقة الحضور فيما يخص وظائفهم. على سبيل المثال، إذا كنتَ تلقي خطابك لمجموعة من الموظفين التنفيذيين في شركة تقنيات حيوية، فسوف يكونون مهتمين للغاية بمعرفة أي تطورات مرتبطة بموافقة المؤسسات الحكومية على طرح أدوية في السوق.

بمجرد أن تعرف العناصر الثلاثة الخاصة بجمهورك، يمكن أن تبني خطابك بشكل أكثر فاعلية بما يناسب اهتماماتهم عن طريق تعديل الموضوع المحدد سلفًا أو اختيار موضوعك من البداية. في أثناء القيام بهذا الاختيار، يجب أن تختار بشكل واضح بعض الموضوعات التي تعرف عنها الكثير. ولكن، داخل هذا النطاق من الموضوعات، فإن رغبات الجمهور يمكن أن تفوق تفضيلاتك الشخصية؛ فرغم أنك قد تكون خبيرًا عالميًّا في العلاقات الروسية الأمريكية، ربما يكون الجمهور مهتمًّا أكثر بالعلاقات الأمريكية الصينية. أو ربما يكون هناك متحدث من المفترض أن يتحدث بشأن العلاقات الأمريكية الروسية؛ يجب أن يكون حديثك مناسبًا بدون التداخل المباشر مع الموضوع الذي سيلقيه المتحدث الآخر.

تكوين خطابك

متى استقر اختيارك على الموضوع الذي ستلقيه، فلابد أن تضع إطارًا عامًّا للتقديم الذي ستلقيه. وفي أثناء القيام بهذا، تأكد أن فكرة النقاش واضحة وضوح الشمس. وكما ذكرتُ آنفًا، فإن الخطاب ليس له عناوين للفقرات أو عناوين فرعية لتوجيه الجمهور. وهذا يجعل من المهم بالنسبة لك أن تقسّم خطابك لمقدمة ومحتوى وخاتمة.

يجب أن تتكون المقدمة من أربعة أشياء: أولًا، يجب أن تقدم نفسك. إذا كنتَ تتحدث أمام جمهور خارجي ضخم، فاصنع فقرة تقديمية لنفسك واجعل أحد الأشخاص يلقيها كمقدمة. عادة ما تكون السير الشخصية طويلة ومفصلة؛ لذا انتقِ عناصر محددة ليتم وضعها في مقدمة من فقرة واحدة. إذا كنت تتحدث في اجتماع داخل الشركة، فتأكد أن الآخرين يعرفون من أنت - وموقعك الرسمي وكذلك دورك في أي إنجاز سوف تناقشه.

ثانيًا، أنت بحاجة لإلقاء افتتاحية فعّالة. هذا يعني شكر المجموعة التي دعتك للتحدث والتعبير عن تقديرك وامتنانك لمن قدمك بشكل مناسب. بعد ذلك، يجب أن تلقي دعابة أو قصة لتلطيف الجو

وإظهار الجانب الإنساني عند المتحدث. على سبيل المثال، بعد التعبير عن الامتنان للمقدمة المليئة بالتقدير، ربما أقول: "ولكنكم نسيتم مستقبلي المهني في كرة السلة"، وحينها أقوم برواية المجهود الذي كنتُ أبذله في أثناء المراهقة في مركز الدفاع ضد "كالفين ميرفي"، والذي أصبح من الهدافين في الجامعة ولاعبًا محترفًا في فريق هيوستن روكتس. كنت عازمًا على مراقبة "كالفين" بإحكام - إذا ذهب إلى مبرد المياه خلال الأوقات المستقطعة في أثناء اللعب، كنت أتبعه أيضًا. بمراقبة "كالفين" عن قرب طيلة المباراة، تمكنت من إيقاف معدله التهديفي عند 56 نقطة - هذا يزيد عن معدله التهديفي في الموسم بست نقاط فقط. في تلك المرحلة، قررت أن أتخلى عن طموحاتي في عالم كرة السلة وركزت على عالم المال.

وللطرف والمزحات أثر جيد في أثناء الاجتماعات الداخلية - مادامت قصيرة ولا تحتوي على إساءات ومادامت متعلقة بموضوع المناقشة. مع ذلك، يكون العديد من الحاضرين غير متأكدين إذا كان يجب أن يضحكوا أم لا؛ وربما شعروا بأن المتحدث جاد أو أن الموضوع عميق (هذا حقيقي إذا كان الرئيس في العمل يلقي عرضًا تقديميًّا لمرءوسيه)، لذا ربما يجب أن تعطي جمهورك "إذنًا" للضحك. أحيانًا ألقي ملاحظة أنني كنت أريد أن أصبح كوميديًّا يلقي مزحات على المسرح، لذا أقدر لو ضحك الجمهور بسبب نكاتي؛ هذه الملاحظة عادة ما ينتج عنها ضحكات مكتومة ويعم جو من الاسترخاء.

ثالثًا، بعد أن تدخل مستمعيك في الحالة المزاجية المناسبة، يجب أن تفسر لماذا يتعلق موضوع الخطاب بهم - لماذا يجب أن يستمعوا لك. ربما يعني هذا ربط الموضوع بخبر حديث في الصحف أو نشرات الأخبار أو حدث حالي في المؤسسة أو قسم ما، أو ربما يعني ربط الموضوع بمشكلة تهم الجمهور - على سبيل المثال، ازدياد معدل الجريمة في الجماعات العرقية.

رابعًا، يجب أن أضع خريطة إرشادية لبقية الخطاب: "سوف أبدأ بوصف (س)، ثم أناقش (ص)، وسوف أختم بعرض (ع)".

هذا ليس الوقت المناسب للمناورة، كن واضحًا ومباشرًا. إذا كنتَ ستستخدم أي أدوات بصرية لدعم خطابك، يجب أن تضع هذه الخطوات الثلاث في "جدول أعمال" بصري يتم عرضه على الجمهور. تلك الخريطة الواضحة تساعد جمهورك على معرفة كيف تتلاءم المكونات المختلفة لنقاشك بأسلوب منطقي.

محتوى الخطاب يجب أن يمتلك بنية واضحة ذات تقدّم منطقي. أحد الأمثلة:

- المشكلة.
- تحليلي الشخصي.
- كيف يمكننا حل هذه المشكلة؟

إحدى البنيات الأخرى:

- موضوع يثير الاهتمام حاليًّا
- رأيي في الموضوع.
- كيف يمكننا إعادة التفكير في الموضوع مستقبلًا؟

تذكّر في أثناء تكوين محتوى الخطاب أنك تحاول إقناع جمهورك لتقبّل وجهة نظرك. حتى لو كنتَ تلقي مجرد تقرير حالة، فأنت تحاول أن تقنع زملاءك أن المشروع يسير على أفضل حال.

على أية حال، فمن السهل أن تُقَابَل بتأييد من قبل أشخاص يتفقون معك بالفعل؛ أما الأكثر صعوبة فهو كسب تأييد من هم محايدون أو ضد توجهك. كيف يمكنك كسب تأييدهم؟ يمكنك بين الحين والآخر الاعتماد على قوة تحليلك والمعلومات التي تدعم هذا التحليل، خاصة إذا كانت غير معروفة بشكل كبير بالنسبة للجمهور أو متعارضة مع المنطق السائد؛ ولكن التحدث يعد أكثر من مجرد تجربة فكرية أو عقلانية ولا أنصح بالاعتماد على المنطق. إذا أردت إقناع الناس، فاعرض أمثلة أو حكايات بجانب المناقشات. سوف تعمل تلك القصص الواقعية عن مدمني الكحول على التأثير في الجمهور أكثر من تقديم عرض بياني عن إحصاءات استهلاك الكحول3.

بالمثل، فإن الجمهور سوف يكون أكثر تقبلًا لأفكارك إذا كان بإمكانه معرفة ما إذا كنتَ مهتمًّا بالموضوع بالفعل. ولإظهار اهتمامك للجمهور، استخدم إيماءات درامية واجعل نبرة صوتك تختلف من وقت لآخر. كرر الجملة نفسها عدة مرات، وأضف بعض التوقفات بشكل إستراتيجي للتأكيد على الأفكار الأساسية، ضع العديد من الأفكار في بنية موازية لتوضيح كيفية اتصالها ببعضها.

إذا أمكن، اجعل أكثر انفعالاتك شدة عند نهاية الخطاب. أعرف أن النصيحة المعتادة التي يتم إسداؤها للمتحدثين هي: "أخبرهم بما ستقول، ثم قله، ثم اختم بقول ما قلتَه للتو". أخالف هذه النصيحة بشدة - فسوف يصاب الجمهور بالملل من إعادة النقاط التي شرحتها للتو. بدلًا من ذلك، استخدم خاتمتك لتترك الجمهور يفكر بطريقة معينة - كأن تلهمهم على سبيل المثال، بالتبرع لقضية يهتمون بها أو أصبتهم بالفضول لمعرفة المزيد عن شركتك.

في خاتمة خطابك، وجِّه للجمهور عددًا من النصائح السريعة - نقاطًا رئيسية تريدهم أن يتذكروها. إحدى تلك النصائح يمكن أن تدعو للقيام بفعل ما كالاستيلاء على حصة السوق من منافسك الرئيسي؛ هي تبنّي منظور مختلف يتعلق بأمر ما: "المرة القادمة التي تقرأون فيها مقالًا ينتقد المساعدات الأمريكية، أريدكم أن تفكّروا في قلة نسبة ما تنفقه الولايات المتحدة على المساعدات بالنسبة للميزانية بأكملها"، أو يمكن أن تكون النصيحة هي أن تطلب من الجمهور تغيير نمطهم السلوكي، مثل مناشدة "ستيف جوبز" التي ذكرها في خطابه الافتتاحي الشهير في جامعة ستانفورد الذي تمت الإشادة به:"عندما لا تشبع همك، تظل أحمق"4.

وأخيرًا، يجب أن تختم خطابك بشكر المضيف على إتاحة الفرصة لك للتحدث في الاجتماع أو المؤتمر الذي أقامه.

التدرب على الخطاب

بعد أن تضع إطارًا لخطابك، كرره بصوت عالٍ عدة مرات. ورغم صعوبة هذا، فلا توجد طريقة أخرى لتصبح معتادًا على ما ستقول حتى تبدو واثقًا وعلى طبيعتك في أثناء إلقاء الخطاب. في الوقت نفسه، فإن التدرب سوف يريك مواطن الضعف في خطابك. وبشكل شخصي, فإنني بعد أن أتدرب على الخطاب، عادة ما أقوم بتغيير ترتيب عناصر الخطاب أو أستبدل مثالًا أفضل بغيره.

إحدى الطرق الجيدة للتدرب على الخطاب هي إلقاؤه على مسامع شخص ما - صديق أو زميل - والذي سيزودك بملاحظات صادقة وبنّاءة. إذا لم يكن هذا ممكنًا، فألق الخطاب أمام المرآة. هذا ما سيعلمك كيف ستبدو لمن سيشاهدك. في أي مؤتمر، لا تقرأ الخطاب سرًّا لنفسك؛ فالتحدث هو فن من فنون الأداء؛ ولذا تحتاج إلى التدريب بالتحدث بصوت عالٍ.

بعض الناس يصرّون على كتابة نص خطاباتهم بالكامل قبل تسليمها. هذه عادة غير مستحبة؛ فعندما تكتب نصًّا كاملًا، سوف تميل لقراءته بالكامل؛ وعندما تتبع هذه الطريقة، سوف تخسر مستمعيك.

بعد انتهاء الأزمة المالية في عام 2008 بقليل، كنت ثالث المتحدثين في مؤتمر عالمي عن الخدمات المالية في أوروبا، ولذا فقد أتيحت لي الفرصة لملاحظة المتحدثين اللذين سبقاني. لم يختلف أسلوب كل منهما عن الآخر، ولكن كان لكل منهما أثر مختلف تمامًا على الجمهور؛ فالمتحدث الأول، والذي كان خبيرًا شهيرًا في المحاسبة المالية، قرأ خطابًا مطولًا كلمة كلمة, فشعر الجمهور بالملل وبعدم وجود تواصل بينهم وبين المتحدث وردوا على الخطاب بتصفيق مهذب. من تلاه كان "بوب بينموش"، المدير التنفيذي الذي يقود عملية إعادة تأهيل مؤسسة التأمين إيه آي جي. كان "بينموش" رجلًا طويلًا ذا حضور طاغٍ؛ حيث تحدث بكل حماس بدون الاستعانة بأي نص مكتوب؛ وأسر الجمهور بروح الصراحة والدعابة التي يمتلكها، حَيَّاهُ الجمهور باحتفاء شديد بعد الانتهاء من خطابه.

أحب أن أتحدث مستعينًا بإطار عام من صفحة واحدة. هذا الإطار ربما يتضمن جملة حقيقية للبداية وأخرى أختم بها وما بينهما يكون تلخيصًا للخطوات الأساسية في الخطاب، وكذلك يوجد بعض النقاط التي تدعم كل خطوة. هذا يساعدني على إبقاء أساس النقاش في ذهني دائمًا ويوصله بوضوح للمستمعين، كما يتيح لي أن أهيئ خطابي للجمهور بسهولة حسب الحالة المزاجية في القاعة.

وكإجراء احترازي، يمكن أن تكتب إطارًا عامًّا أكثر تفصيلًا لخطابك في صفحتين أو ثلاث صفحات إذا أحسست أنك تحتاج إلى المزيد من الملاحظات التفصيلية. هذا سوف يعطيك ميزة الاسترشاد بدون أن تفقد تلقائية التحدث بشكل غير رسمي بالاستعانة بمجموعة من النقاط. في أي حدث تُدعَى للتحدث فيه، لا تقرأ الخطاب بالكامل؛ فهذا الأسلوب من المؤكد أن يجعل الجمهور يخلد للنوم.

والآن، دعونا نَرَ ماذا تعلمت عن التدرب على الخطاب. في الملحق رقم 2، قمت بإرفاق النص الكامل للخطاب الذي ألقيته في بوسطن، والذي نال نجاحًا كبيرًا وأشاد به الجمهور. كان الخطاب منظمًا من منظور تقني ومتقد العاطفة من الناحية الشخصية. يبدأ الخطاب بتحية الجمهور ووضع خريطة استرشادية للخطاب. يلقي الخطاب قصة واقعية، ويتقدم بشكل زمني خلال حياة أخي الأكبر، "مايكل"، منتهيًا بموته الفاجع، ثم يبين بعض المضامين التي تتحدث عن جهود "مايكل" لمساعدة الأطفال المحتاجين، وينتهي الخطاب بدعوة قوية للعمل بتلميح عاطفي لـ "أطفالنا".

في الواقع، قمت بالتحدّث من صفحة واحدة تحتوي الملاحظات، ثم قمتُ لاحقًا بكتابة النص لإرساله لبعض الأصدقاء. أريدكم أن تطبقوا المنهج المعاكس: اقرأ الخطاب ثم قم بتأليف إطار عام قصير مبني على النص.

بعد أن تقوموا بهذا، حاولوا البدء من الصفر. اكتبوا إطارًا عامًّا من صفحة واحدة من أجل مؤتمر ربما يتم دعوتكم للتحدث فيه ـ سواء أمام زملائكم أو أمام جمهور عام. لكم حرية اختيار الموضوع ولكن إليكم ثلاث أفكار إذا أصابكم الركود:

1. **كيف تخطت مؤسستك الأزمة المالية في 2009/2008؟**

2. **ما التغييرات التي أجريت مؤخرًا في السياسة الحكومية، والتي تؤثر على مؤسستك؟**

3. **لماذا يعد من المهم أن تقوم مؤسستك بتوسيع مداها؟**

دوّنوا جملة واحدة ثم ابدأوا في جملة أخرى للخاتمة، والبقية في شكل إطار عام. هل موضوع النقاش واضح؟ هل يمكنك الاعتماد على هذا الإطار فقط للتحدث؟

يوم إلقاء الخطاب

والآن، نصل لليوم الذي ستلقي فيه خطابك. يمكن أن يتم تقسيم ذلك اليوم إلى ثلاث فترات: قبل إلقاء الخطاب مباشرة وخلال إلقائه وبعده.

الاستعداد لإلقاء الخطاب

إليكم بعض الخطوات الواجب اتباعها في الساعات السابقة لإلقاء الخطاب:

- راجع جدول أعمال المؤتمر وقائمة الحاضرين. هذه الخطوة تؤكد أنك تتفهم الأنواع المتعددة للحاضرين، وأن المكان الذي تتحدث فيه يلائم تتابع جدول الأعمال.

- تدرب على الخطاب مرة أخيرة بمراجعة الإطار العام الذي ستتحدث منه. يجب أن يتم هذا بصوت عالٍ ـ في أثناء الاستحمام أو في المكتب أو في غرفة الفندق أو سيارة الأجرة لو تطلّب الأمر.

- اقرأ العناوين الرئيسية في صحف اليوم، وابحث في الإنترنت عن أي أخبار مهمة متعلقة بالجمهور أو موضوع النقاش. ربما تريد أن تراجع الإطار العام أو تكون مستعدًّا لإجابة سؤال مبني على حدث تم مؤخرًا.

- عندما يحين الوقت للتوجه لمكان إلقاء الخطاب، اذهب هناك مقدمًا. إذا لم يكن مكان إلقاء الخطاب في مؤسستك، خطط للوصول مبكرًا قبل الخطاب بثلاثين إلى ستين دقيقة. هذا سوف يتيح لك فرصة تفحّص الغرفة والمعدات والجمهور.

عند تفحص الغرفة، تذكر أن منظمي المؤتمرات والاجتماعات دائمًا ما يبالغون في تقدير عدد الحاضرين. ربما يريدون الترويج لأهمية المؤتمر أو ربما يتجاهلون فكرة الانخفاض الحتمي في عدد الجمهور في اللحظات الأخيرة. أيًّا كان التقدير المبكّر لأعداد الحاضرين، أفترِض دائمًا أن نسبة 60% فقط سوف يحضرون فعلًا، وهذا الافتراض يساعدني على تجنّب الإصابة بالإحباط عندما أصل وأجد أن الجمهور يتكون من 30 عضوًا بدلًا من 50 عضوًا.

إذا كان يمكنك اختيار مكان إلقاء الخطاب، فاختر أصغر قاعة ممكنة والتي يمكن أن تستضيف 60% من الجمهور المتوقع حضوره. إذا حضر أكثر من هذا، فهذا عظيم؛ فجلوس الحاضرين في الممرات بين المقاعد ووقوف البقية في الخلف يشيع جوًّا من المشاركة. إذا اكتشفت أن القاعة واسعة للغاية، فيجب أن تطلب بعض الستائر أو الحواجز لجعلها أصغر. إذا لم يكن يمكن فعل هذا، فاسأل الحضور بكل تهذيب أن يتحركوا للصفوف الأمامية في القاعة.

أؤمن بنظرية الطاقة المنبعثة من التحدث على الملأ: لكي تكون متحدثًا فعّالًا، يجب أن تزيد من الحماس للمشاركة في القاعة. إحدى الطرق لإحداث هذا هي التجول في الغرفة بدلًا من البقاء واقفًا على المنصة. سوف ينخرط الجمهور أكثر فيما يحدث إذا قمت بالتجول في الممرات بين المقاعد في أثناء التحدث للتعليق على ملاحظات الجمهور أو إجابة أسئلة مباشرة من بعض الحاضرين. إذا كنتَ تحتاج إلى مكبر الصوت، فيجب أن تطلب مكبرًا للصوت يتم تعليقه في معطف سترتك. إذا كنتَ تستخدم شرائح للعرض، فيجب أن تمسك بجهاز تحكم يعمل عن بعد.

عندما تصل مبكرًا لإلقاء الخطاب، تأكد أن كل المعدات اللازمة متاحة وأنها تعمل بكفاءة. تأكد من أن مكبر الصوت تم ضبطه على الارتفاع المناسب للصوت. إذا كنتَ ستستخدم وسائل إيضاحية، فتأكد أنك اخترت الملف الصحيح لشرائح التقديم، وتأكد مرة أخرى من أنها موضوعة بالترتيب المناسب، فقد واجهت مشكلات تتعلق بشرائح التقديم في 20% من الخطابات التي ألقيتها.

والأهم، يجب أن تصل مبكرًا لتستشعر جمهورك. إذا كان هناك من يتحدث على المنصة، فاستمع جيدًا لما يقوله؛ فهذا سوف يتيح لك إدراك الحالة المزاجية العامة للجمهور ويزودك بمعلومات عما قيل سابقًا.

وإذا كان هناك فترة راحة قبل خطابك، فاستغل تلك الفترة في طرح أسئلة على الحاضرين، سواء كانوا زملاءك أم لا. ما الذي أثار إعجابهم في المؤتمر حتى الآن؟ ما النواحي التي يتطلعون أن

تغطيها في حديثك؟ بهذه الطريقة، يمكنك البدء في تكوين صلة مع جمهورك.

علاوة على ذلك، وفي ضوء إجاباتك، يمكن أن تراجع الإطار العام لخطابك. على سبيل المثال، إذا تحدث أحدهم قائلًا: إن المتحدث الآخر تحدث بعمق في قانون تم تمريره مؤخرًا، فقم بتقليل الوقت الذي تنفقه في التحدث حول قانون جديد. وعلى النقيض من ذلك، فإذا كان الحاضرون مهتمين باكتشاف جديد خاص بقسم البحوث، فتحدث بتفصيل أكثر عن هذا التطور الجديد.

الوصول مبكرًا لمكان إلقاء الخطاب يسمح لك بالتواؤم مع الأسلوب الذي تحدث به من سبقوك. ألقيت خطابًا في إحدى المرات بين خطبة لـ "جيمس كارفيل" وفترة الغداء - وهي فترة مزعجة. "جيمس" مستشار سياسي ينتمي للحزب الديمقراطي وفي جعبته كمية ممتازة من النكات حول نشأته في لويزيانا. بعد الاستماع لخمس وأربعين دقيقة من خطابه الحماسي المليء بالحكايات المضحكة، كان الجمهور في حالة مزاجية ممتازة. ولذا قدمت نفسي باسم "بيلي بوب" بوزِين وقابلني الجمهور بضحك حماسي.

وكخطوة أخيرة في الإعداد لإلقاء الخطاب،اذهب للحمام حتى تتفقد مظهرك الخارجي. لا يوجد أكثر إثارة للحرج من بقايا طعام عالقة بين أسنانك أو وجود قصور في هندامك. بمجرد أن تتأكد من صحة مظهرك، فأنت جاهز عندما يحين وقتك.

مواجهة التوتر

عندما تتوجه لمنصة التحدث، ستشعر بالتوتر والعصبية فيما يخص إلقاء الخطاب. وهكذا يشعر الجميع. وكما قال "مارك توين": "يوجد نوعان من المتحدثين: المتوترون والكاذبون"5.

ينتج التوتر الذي تشعر به من جرعة صغيرة من الأدرينالين تضخ في مجرى الدم. بعض آثار الأدرينالين مثل ارتفاع معدل ضربات القلب، لا تساعد على إلقاء الخطاب. ولكن الأدرينالين أيضًا يساعد على شحذ حواسك ويسرع من عملية معالجة الدماغ للمعلومات. بمعنى آخر، عندما تشعر بالتوتر، فإن جسدك يمدك بالمزيد من الطاقة للتركيز ولمساعدتك على إلقاء الخطاب.

ورغم ذلك، سوف تكون قادرًا على التحكم في أعصابك. عمليًّا، هذا يعني الاستعداد الجيد وتحضير خطاب متميز. الوصول جيدًا لمكان إلقاء الخطاب يساعد على التحكم في الأعصاب، فمن الصعب الاسترخاء عندما تصل قبل موعد إلقاء خطابك بدقيقتين، وتكون غير متأكد من اهتمامك بمظهرك أو بمزاج الجمهور.

لا تدع قلقك يُصبك

بالنسبة لمعظم المتحدثين، فإن الخوف يصل لقمته قبل إلقاء الخطاب مباشرة وينخفض بمجرد البدء في الاسترسال في الحديث. لسوء الحظ، فإن الباحثين يقدّرون أن نسبة 25% تقريبًا من المتحدثين يزداد توترهم كلما استمروا في التحدث. هؤلاء يحتاجون للوقوف على علامات توترهم - كتعرق الكف أو الرعشة في الصوت. وكنتيجة لذلك، يزيد توترهم، ويزيد قلقهم فيما يخص أمورًا أخرى[6].

إذا لاحظت أنك أصبحت قلقًا بشأن توترك، توقف وركّز على ما يجب أن تقوله تاليًا. تعامل مع أي أعراض بمجرد حدوثها - إذا ارتعش صوتك، خذ نفسًا عميقًا؛ إذا جف حلقك، فتناول قليلًا من الماء؛ ولكن مهما كان ما تفعله، لا تَزِدِ المشكلة بالتركيز على أعصابك. في حالات القلق الشديدة، اذهب للتحدث مع معالج نفسي أو

مدرب على التحدث لمساعدتك على حل أمورك.

إلقاء الخطاب

افتتاحيتك تحدد كيف سيسير خطابك بالكامل. ابتسم وابدأ الخطاب بطرفة أو قصة مسلية. بعد ذلك، قدم فرضيتك للجمهور ووضح كيف سيسير الخطاب، كما أسلفت.

عند هذه النقطة، سوف يواجهك تحدي تحويل الحاضرين لمستمعين نشطين. كلنا كنا في وقت ما مستمعين سلبيين، نكاد نسمع ما يقوله المتحدث ونفكر في أمور أخرى أو أشخاص آخرين. عكس ذلك، فإن المستمعين النشطين يركزون على ما يقوله المتحدث، ويقومون بتقييم نقاشاته ويشعرون بحماسه وعاطفته.

كيف يمكنك تحويل جمهورك من جمهور سلبي لمستمعين نشطين؟ أحيانًا اطلب من الجمهور اختيار أسئلة ذات علاقة بموضوع خطابك. على سبيل المثال، افترض أنك تقوم بعرض تقديمي يخص الإجراءات الانسيابية الجديدة الخاص بقسمك في الشركة من أجل الموافقات الخاصة بالمشروعات. يمكنك طرح سؤال في البداية: كم عدد الساعات التي تعتقدون أنكم تنفقونها في إنجاز الأعمال المكتبية كل عام؟ كيف يمكن أن تكون كل هذه الأعمال المكتبية مفيدة؟ عندما تدفع الجمهور للتفكير في أهمية هذا الأمر بالنسبة لحياتهم، سوف تثير اهتمامهم بشكل أكبر في الاستماع لما تقدمه.

طرح أسئلة على الجمهور له أثر التجول نفسه في القاعة. إذا تجولت في الممر بجانب المقاعد الخاصة بالمشاركين في الاجتماع، فسيصبح من الصعب جدًّا أن يبقوا سلبيين - فأنت تقف على بعد 6 سنتيمترًا منهم! وبالمثل، حاول أن تقيم تواصلًا بالأعين بكل أفراد الجمهور بانتظام، وخاصة من يجلسون في أقصى اليمين أو اليسار وأيضًا من يجلسون في الصفوف الخلفية، وإلا فسوف تخسر انتباههم بسرعة.

رغم أن العروض البصرية الجيدة تثير الاستماع الفعّال، فإن العروض البصرية السيئة لها أثر معاكس:

- اصنع عرضًا بجدول أعمال المحاضرة عند البداية وجهز خريطة استرشادية للخطاب.
- اختم الخطاب بعرض يوضح الخاتمة والتي تلخّص النصائح السريعة للجمهور.
- استخدم شرائح العرض عند تقديم الرسوم البيانية والتخطيطية وعروض البيانات.
- لا تقرأ **أبدًا** العناصر ذات علامات التنقيط في شريحة تعرض نصًّا؛ استخدمها كنقاط انطلاق لطرح ملاحظاتك.
- اختصر العدد الإجمالي للشرائح - ليس أكثر من 15 شريحة لاجتماع مدته 30 دقيقة.

آخر العناصر المنقوطة تقود لنقطة أكثر عمومية: اجعل خطابك قصيرًا قدر الإمكان. يبدأ الجمهور عادة في صرف الانتباه بعد 30 دقيقة، ولذا فإن هذا إرشاد مفيد لإلقاء خطاب عام في أي مؤتمر. في سياقات أخرى، فإن العرض الافتتاحي يجب أن يقتصر على 10 أو 15 دقيقة. على أية حال، لا تتجاوز الوقت المتاح لك؛ فهذا بالتأكيد سوف يثير ضيق المنظمين والمشاركين.

ما بعد العرض التقديمي

في نهاية كل العروض التقديمية، يجب أن تخطط لعقد جلسة أسئلة وأجوبة؛ فلو كان الخطاب

لجمهور خارجي، يجب أن تبين بوضوح أنك ستكرس آخر 15 دقيقة في الخطاب الذي سيستغرق 4 دقيقة لجلسة الأسئلة والأجوبة. أما لو كان الاجتماع داخليًّا، فيجب أن تدعو لطرح الأسئلة في أي وقت، وخاصة إذا كانت ملاحظاتك تقصد بها افتتاح حوار حيوي كما أسلفت في الفصل السادس. على أية حال، فإن جلسات الأسئلة والأجوبة مهمة بالنسبة للجمهور: فهي تتيح للمستمعين فرصة لمعرفة المزيد حول الأمور التي تهمهم.

من منظور المتحدث، رغم ذلك، فإن جلسة الأسئلة والأجوبة تمثّل تحديًا أصعب من إلقاء الخطاب. فلا توجد طريقة لمعرفة الأسئلة التي ستطرح عليك، لذا من المستحيل أن تصوغ ردًّا كاملًا مقدمًا. علاوة على ذلك، فإن نطاق الاستفسارات يكون أكثر اتساعًا من موضوع الخطاب.

رغم ذلك، يجب أن تحاول تحضير جلسة أسئلة وأجوبة بالتفكير في الأسئلة المحتملة ووضع إجابات لها. إحدى الإستراتيجيات هي سؤال زملائك وأصدقائك للإتيان بأسئلة حول موضوع الخطاب. بالإضافة لذلك، يمكنك أن "تزرع" بعض الزملاء وسط الحضور لإلقاء الأسئلة. تلك الأسئلة لا تعطيك فقط فرصة لإجابة بعض الأسئلة السهلة، ولكن أيضًا تساعد في استمرار جلسة الأسئلة والأجوبة إذا كان هناك من يمتلك الشجاعة لطرح السؤال الأول.

بمجرد بدء جلسة الأسئلة والأجوبة، يجب أن تلتزم بهذه القواعد الأساسية:

- عندما يطرح شخص ما سؤالًا، تأكد أن الجميع قد سمعه. كرر السؤال إذا أمكن.
- لتشجيع طرح المزيد من الأسئلة بواسطة الجمهور، رد على من تطوع بالسؤال أولًا بجملة: "هذا سؤال ممتاز".
- لا تجعل شخصًا واحدًا يسيطر على جلسة الأسئلة والأجوبة؛ إذا لم يتطوع شخص آخر، أشر لأحد من وضعتهم في وسط الجمهور بطرح الأسئلة.
- لا تدع أي شخص يلقي خطابًا بدلًا من طرح سؤال؛ إذا بدأ شخص ما في هذا الأمر، فاسأله بشكل مهذب أن يلقي السؤال مباشرة.
- عندما يُلقى عليك سؤل صعب وغير متوقع، كرر السؤال مرة أخرى لتمنح نفسك وقتًا تستغله في التفكير في إجابة جيدة.
- أجب عن كل سؤال بإجابة مدروسة، ولا تُطِلْ في الإجابة. ربما تكون تلك الإجابة المطولة لا تهم إلا من طرح السؤال.

عندما ترى عدد الأيدي المرتفعة قد أصبح قليلًا، أخبرهم بأنه يوجد وقت لسؤال أخير؛ ولكن لا تنتظر حتى تتبقى يد واحدة مرفوعة بين الحاضرين؛ فمن المحرج أن تنتهي اللقاء بدون أن يريد أحد إلقاء سؤال ما. بدلًا من ذلك، قم بتحضير جملة أو جملتين لختم جلسة الأسئلة والأجوبة.

بعد إلقاء الخطاب، حاول الحصول على تغذية مرتدة بنّاءة. سوف يساعدك هذا على تحسين مهارات التحدث أمام العامة لديك ويمكن أيضًا أن يساعدك على مراجعة عرض تقديمي معين ربما تلقيه مرة أخرى. ورغم أنه بعد انتهاء المؤتمرات، فغالبًا ما يتم سؤال المشاركين ملء استمارات تقييم الخطاب، فتلك الاستمارات لا تكون مفيدة غالبًا. من يملأون تلك الاستمارات في الواقع لا يكونون عينة تمثيلية، وغالبًا ما يتم التعبير عن النتائج بأرقام بدون أي مرجعية (مثل التصنيف المتوسط لكل المتحدثين).

أفضل أنواع التقييم هو مشاهدة تسجيل فيديو للخطاب أو تسجيل فيديو لجلسة التدريب؛ لا تحتاج

لاستوديو مجهز أو معدات ممتازة؛ يكفي أن يقوم بهذا أحد أصدقائك الذين يمتلكون هاتفًا ذكيًّا. أجزم أنك ستصاب بالصدمة بعد أن ترى نفسك في تسجيل الخطاب؛ كلنا نمتلك أخطاءً في أثناء التحدث لا نلاحظها. بشكل شخصي، فإن رؤيتي لنفسي في تسجيل فيديو للخطاب حسّنت من مهارات التحدث لديّ كثيرًا. سابقًا، كنت أمتلك صورة في ذهني لنفسي كمتحدث جذّاب ومتوازن. ولكن عندما شاهدت نفسي، اكتشفت أنه كان هناك العديد من لحظات التوقف المحرجة والحركات المتشنجة والجمل غير الواضحة! عندما بدأت الخطاب الذي تلاه، كنتُ مدركًا تمامًا لتلك الأخطاء وحاولت تلافيها.

إذا كان راعي المؤتمر أو المنظم لا يريد تسجيل الخطاب، فيجب أن تطلب من أحد زملائك أن يجلس وسط الحضور. يمكنهم أن يمدوك بمعلومات مفيدة عن رد فعل الجمهور على خطابك - إذا شجعتهم أن يكونوا صريحين لدرجة كبيرة. يجب أن تتقبّل النقد البناء إذا كنت تريد تحسين مهاراتك كمتحدث عام.

نصائح سريعة

1. بعد تقديم نفسك للجمهور، قم بإلقاء طرفة ودعهم يدركوا أنه لا بأس أن يضحكوا عليها. الجمهور الأكثر استرخاءً يجعل الخطاب أكثر فاعلية.
2. بعد ذلك، استخدم مقدمتك لتفسير سبب تعلق موضوع خطابك بما يجب التحدث عنه، ثم ضع خريطة استرشادية حتى يمكن للجمهور بسهولة اتباع الفكرة الرئيسية لنقاشك.
3. اختم المقدمة ببعض النصائح؛ وإذا أمكن، بحالة انفعالية متعاظمة.
4. لا تكتب النص بالكامل لخطابك؛ استخدم إطارًا عامًّا يتألف من صفحة واحدة. هذا يجعل خطابك نابضًا بالنشاط ويتيح لك فرصة للارتجال.
5. يجب أن تصل مبكرًا لمكان إلقاء الخطاب حتى تتفحص المكان جيدًا وقائمة الحضور والمتحدثين الذين سيتحدثون قبلك. يجب أن تقيس الحالة المزاجية للجمهور والاتجاه العام للمتحدثين.
6. من الطبيعي تمامًا أن تصاب بالتوتر قبل التحدث أمام الآخرين؛ ولكن لا تسمح لنفسك بالانزلاق في دوامة القلق بشأن توترك.
7. كن متواصلًا جيدًا مع جمهورك: تجول في الغرفة، اطرح عليهم أسئلة، اجعلهم يعبروا عن مواقفهم أو يقدموا اقتراحات.
8. حافظ على قصر خطابك قدر الإمكان - ثلاثون دقيقة عادة ما تكون كافية لقول ما تريد.
9. أتح وقتًا في النهاية لجلسة الأسئلة والإجابات. كن مستعدًّا لأي أنواع من الأسئلة يتم طرحها عليك.
10. احرص على الحصول على تغذية مرتدة - تسجيل الفيديو هو أفضل الطرق، ولكن يمكن أيضًا أن يفيدك زميل عمل صريح.

الجزء الرابع

الإدارة لأعلى ولأسفل

حتى الآن، كنتُ أركّز على زيادة إنتاجيتك كفرد. والآن، سنتحول لموضوع آخر؛ حيث سأساعدك على إدارة العلاقات بينك وبين الآخرين داخل مؤسستك.

لكي تكونَ منتِجًا داخل منظمتك، يجب ألّا تترك العلاقة بينك وبين الآخرين للصدفة، بل يجب أن تبادر بإدارة علاقاتك بشكل مسبّق مع الموظفين الأعلى والأقل منك درجةً[1]. سوف يناقش الفصل العاشر كيفية إدارة أعضاء فريقك في العمل وزيادة إنتاجيتهم. أما الفصل الحادي عشر فسيناقش الإدارة لأعلى - وهي خلق علاقة ذات نفع متبادل مع رئيسك. إذا لم تكن في مرتبة عليا أو دنيا في السلم الوظيفي، ففكّر في هذين الفصلين كفكرة واحدة شاملة: كيفية إدارة العلاقات بينك وبين زملائك وتحقيق أهدافك - وكذلك أهداف مؤسستك.

10

إدارة فريقك

منذ عدة سنوات مضت، بدأت إحدى زميلاتي في جامعة هارفارد، الأستاذة "تيريسا أمابيل"، في دراسة طموحة استمرت لمدة 3 سنوات للأمريكان المحترفين في العمل. قامت بدراسة 238 شخصًا، كل منهم كان يقوم على تنفيذ مشروع بتاريخ بداية ونهاية محددين. كانت "أمابيل" ترسل للأشخاص موضع الدراسة رسالة إلكترونية لتطلب منهم تسألهم وصف حالتهم المزاجية ودوافعهم وجودة عملهم. كما طلبت منهم أيضًا تحديد حدث بارز خلال يومهم. بنهاية الدراسة، كانت "أمابيل" قد جمعت ما يقرب من 12 ألف رد من أولئك الأفراد.

عندما قامت "أمابيل" بتحليل البيانات، وصلت لنتيجة واضحة حول عامل وحيد أساسي: يكون العاملون في أكثر حالاتهم سعادة وتحفزًا، عندما يشعرون بأنهم يحققون إنجازًا ذا معنى حقيقي في العمل. هذه الإنجازات لا تحتاج إلى أن تكون إنجازات عظيمة؛ فإن تقدمًا طفيفًا ولكنه ملحوظ نحو هدف ما كان كافيًا بالنسبة لأولئك المهنيين لوضعهم في حالة شعورية جيدة. وكما وصف أحد المبرمجين قائلًا: "قمت بتدمير فيروس حاسوب كان يضايقني لمدة أسبوع عمل. ربما لا يكون هذا حدثًا كبيرًا بالنسبة لك، ولكن جعلني أعيش حياة رتيبة وباهتة؛ ولهذا فأنا سعيد جدًّا"1.

الدرس المستفاد هنا هو أن المديرين يمكن أن يحصلوا على أقصى نتائج من موظفيهم بمساعدتهم في إنجاز تقدّم حقيقي في العمل كل يوم. لسوء الحظ، فإن معظم المديرين لا يدركون هذا. في دراسة أخرى، قامت "أمابيل" بسؤال 669 مديرًا لترتيب خمسة عوامل تؤثر على معنويات الموظفين: الدعم من أجل إحراز التقدم، وتقدير العمل الجيد، والعوامل التحفيزية المالية، والدعم بين الموظفين، ووضع أهداف واضحة. قام 5% فقط بوضع الدعم عاملًا أوَّلَ متسببًا في التقدم في العمل، ووضعه الآخرون في المرتبة الأخيرة2.

لكي تكون رئيسًا فعّالًا في العمل، لا يجب أن تلقي خطابات حماسية مثل مدربي الكرة بين الشوطين؛ يجب عليك فقط وضع نظام يمكنك ويمكن موظفيك من إنجاز العمل. القلب المحرك لهذا النظام، في رأيي، هو التفويض.

تفويض المهام

إذا كنتَ تتبع نصيحتي في الفصول السابقة، فأنت تقضي معظم وقتك في إنجاز الأهداف والمهام الأكثر أهمية بالنسبة لك ولمؤسستك؛ ولكن الأهداف ذات الأهمية المنخفضة ما زال يجب القيام بها. هنا يأتي دور تفويض الآخرين للقيام بتلك الأهداف: فهو يتيح لك التركيز على الأولويات بينما يقوم الآخرون بإكمال أو مساعدتك في إنجاز الأهداف ذات الأولوية المنخفضة.

التفويض الفعّال يزيد نتائج المؤسسة بالكامل؛ فبدونه يمكن أن يقود أحد التنفيذيين مجموعة واحدة فقط من الموظفين في مشروع كبير. أما في وجود التفويض، فيمكن لذلك الموظف التنفيذي أن يرشد العديد من فرق العمل الصغيرة في مشروعات عدة. بمعنى آخر، التفويض الفعّال يرفع من مهارات كبار المديرين خلال المؤسسة.

عندما أصبحت رئيس مؤسسة (إم إف إس) لإدارة الاستثمار في 2004، كانت المؤسسة تتعافى

من قضية خاصة بلجنة السندات والتبادل. وبوجود العديد من النواحي التي يجب معالجتها، قام المدير التنفيذي الموهوب، "روبماننج"، بتحديد متى تكون الشركة في أمسِّ الحاجة إليه. ورغم أن كلينا قام بإدارة فرق استثمارية، فإن "روب" كان يمتلك خبرة قليلة في التعامل مع واضعي القوانين والمجالس الإدارية؛ ولذا فقد اتفقنا بشكل صريح على الآتي: سيقوم "بوب" بالتركيز على تحسين الأداء الاستثماري - وهو أهم أولوية بالنسبة للشركة - وكذلك مهام داخلية مثل أقسام الإدارة والميزانية، وقام بتفويضي بالمهام الخارجية: التفاوض مع واضعي النظم والالتقاء بالعملاء المهمين وتهدئة أعضاء مجلس الإدارة. وبإتاحة المجال لكل منا أن يركز على المناطق التي يمكننا فيها تحقيق أقصى إفادة ممكنة، ساعدت هذه الاتفاقية المؤسسة بشكل سريع على تحقيق الرجوع الناجح للسوق.

امتلاك مساحتك الخاصة

ما العامل الأساسي للتفويض الفعال إذن؟ تحتاج أنت ومساعدوك لاتباع مبدأ "امتلاك مساحتك الخاصة". هذا المبدأ، يجعل كل الموظفين في الشركة الكبيرة يرون أنفسهم كملّاك مشروعات صغيرة. سوف أريكم لاحقًا كيف يمكنكم تطبيق هذا المبدأ بالضبط، ولكن إليكم جوهر المبدأ: **بعد تحديد أهداف واضحة لمشروع ما، أعطِ موظفيك قدرًا من الحرية ليقرروا كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف - ثم اتركهم يقوموا بهذا.** هذا يخلق البيئة المناسبة لموظفيك لبذل أفضل أداء لديهم، ويتيح لك وقتًا للتركيز على تحقيق أهم أهدافك وأولوياتك.

إن تبني مبدأ امتلاك مساحتك الخاصة يؤسس روح المبادرة لدى الموظفين. "لين بلودجيت"، الرئيس السابق لشركة إيه سي إس، وهي مؤسسة فرعية تابعة لمؤسسة زيروكس، يؤيد هذا قائلًا: "أريد أن تبدو أعمالي كمجموعة من الأملاك المستقلة"؛ حيث يقدر الموظفون على القيام بالقرارات كما لو كانوا يتحكمون في مالهم الخاص. يريد أن يتساءل كل موظف: "هل يجب عليّ شراء ذلك الحاسب الآلي حاليًّا أم يمكنني إنجاز العمل بحاسب آلي عمره عامان؟"3.

بالعكس، إذا لم يشعر الموظفون بأنهم يمتلكون مساحتهم الخاصة، فسينتظرونك بشكل دائم لتعطيهم الاتجاهات اليومية لإنجاز عملهم ويتوقعون أن تحل كل المشكلات، وهذا يضيع وقت الجميع. أخبرني مدير تنفيذي ذات مرة قائلًا: "إذا كان الموظفون يبحثون عن وصفات من الرئيس في العمل، فهذا لن يجدي أبدًا. يوجد العديد من الأمور والمواقف المختلفة التي يجب على رئيس العمل أن يتيح تفاصيل لها".

يوجد ميزتان أساسيتان لاتباع هذا الأسلوب في الإدارة:

التكيف بسرعة

إذا سمحت لموظفيك أن يحصلوا على المساحات المخصصة لهم، فإنهم سيتكيفون سريعًا مع الظروف المتغيرة بدلًا من انتظار الحصول على موافقتك. هذه الميزة تم استخدامها ببراعة من قِبَل قائد القوات البحرية "بول فان ريبر"، وهو قائد مشارك في ألعاب الحروب منذ بداية الألفية. في الوقت الذي كان فيه يقود جيش ديكتاتور في الشرق الأوسط بشكل واضح للجميع، فقد كانت وظيفته هي شن حرب على الولايات المتحدة. ورغم أن التفوق في السلاح كان في صالح الولايات المتحدة، فقد هزم "فان ريبر" الجيش الأمريكي بالسماح لجنوده باتخاذ قرارات بأنفسهم بدلًا من الرجوع إليه للحصول على الأوامر. كان ضباطه يرون تطور الوضع على أرض الواقع مباشرة، بينما تاهت القيادة الأمريكية ذات التسلسل المعتاد في خضم الحرب.

ورغم أنه لن يُطلب من موظفيك غالبًا القيام برد فعل سريع تجاه الرصاصات التي تئز فوق

رءوسهم، سوف يحتاجون للتأقلم سريعًا مع الأسواق المتغيرة أو المشكلات التقنية غير المتوقعة. ها هي ذي إحدى القصص التي أدى تطبيق مبدأ امتلاك المساحة الخاصة فيها إلى مكاسب كبيرة من ناحية الإنتاجية للمؤسسة بأكملها. على مدار العديد من السنوات، كان أحد مصانع الإلكترونيات في المملكة المتحدة يعطي عامليه أوامر دقيقة لتشغيل الروبوتات: عندما تتوقف عن العمل، يجب أن يقوم العمال بالاتصال بأحد الإخصائيين ليصلح العطل ويمنع أن يحاولوا إصلاح العطل بأنفسهم؛ ثم قام الباحثون بإجراء تجربة: قاموا بتعليم العاملين كيف يصلحون الأعطال البسيطة بأنفسهم وتم تشجيعهم للقيام بهذا كلما أمكن. بعد هذا التغيير في نظام العمل، كانت أكثر الآلات تعرضًا لحدوث أعطال بها تستغرق وقتًا أقل بنسبة 39% فيما يتعلق بتوقفها عن العمل، وهذا جعل المصنع أكثر كفاءة5.

جعل العمل هادفًا بشكل أكبر

عندما تتيح لموظفيك مساحة كبيرة من الحرية لتنفيذ المشروعات، فإنهم يشعرون بالمسئولية عن النتائج ويصبحون أكثر مشاركة في تحقيق النجاح. يمتلئ الموظفون بالطاقة لأنهم يعرفون أن أفعالهم اليومية لها تأثير مباشر على القسم والمؤسسة.

هذا الأثر تم تعريفه بشكل قاطع من قبل أستاذي علم النفس، "ريتشارد هاكمان" و "جريج أولدهام"؛ حيث قام كلاهما بزيارة سبع مؤسسات وأجريا دراسة على 658 موظفًا قاموا بالعمل فى 6 وظيفة مختلفة. قام الأستاذان بسؤال العاملين حول طبيعة أعمالهم وكيف يشعرون حيال وظائفهم. وقاما أيضًا بسؤال المديرين تقييم نتائج العاملين فيما يتعلق بالمجهود والجودة والكمية. وجد "هاكمان" و "أولدهام" أن أولئك العاملين الذين تم منحهم حرية التصرف كانوا يشعرون بمسئولية أكبر عن نتائج المشروعات. ووجدا أيضًا أن هذه الحالة الذهنية - والتي يطلق عليها اسم "المسئولية المجربة" بسبب أنها تصف تجربة العمال بغض النظر عن موقعهم في السلم الوظيفي - قد أدت لزيادة الدافع لديهم للعمل بمجهود أكبر وتحقيق نتائج أفضل6.

<u>مساعدون تنفيذيون</u>

ينطبق مبدأ امتلاك مساحتك الخاصة على الموظفين من كل الدرجات الوظيفية، ويتضمن هذا المساعدين التنفيذيين. كل موظف تنفيذي يعرف أن هناك فارقًا كبيرًا بين المساعد التنفيذي الذي ينتظر التعليمات ويتبعها بسلبية مقارنة بأولئك من يمتلكون مساحتهم الخاصة. كنتُ محظوظًا بامتلاك المساعدة، "كورتني"، والتي كانت تمتلك مساحتها بكل حماس، كانت تتحكم في جدول أعمالي اليومي وتنظم ترتيبات السفر وتحاول منع ظهور أي أزمات. كانت أيضًا تحدد وتصحح أي أخطاء لي - بأسلوب مهذب.

يوجد خلف العديد من المديرين التنفيذيين الفعّالين مساعدون فعّالون يمتلكون زمام المبادرة. المدير التنفيذي السابق لمؤسسة جنرال إلكتريك، "جاك والش"، عمل بصحبة مساعدته، "روزانا بادوسكي"، لمدة 14 عامًا. كانت تصف مثالًا لامتلاك المساحة الخاصة بها:

"بالنظر للروزنامة اليومية لأي يوم، كنتُ أحول القائمة البسيطة للمواعيد

والاجتماعات والمقابلات خارج المكتب إلى ورقة تحتوي على الأسئلة التي يريد أن يجيب عنها على مدار من 8 إلى 10 ساعات قادمة. إذا كان هناك لقاء مع عميل مهم، فإن الفرص مواتية لأن يعرف بعض المعلومات عن العميل... وقبل المقابلة بيوم على الأقل، أتواصل مع كبار التنفيذيين في جنرال إلكتريك الذين تعاملوا مع ذلك العميل لجمع ملخص عن لقائهم به متضمنًا الإيجابيات والسلبيات[7].

بامتلاك المساعدين التنفيذيين لمساحتهم، مثل "روزان" و "كورتني"، فإنهم يسهمون بشكل جوهري في إنتاجية مؤسساتهم. وبالعمل على إراحة مديريهم من عوامل التشتيت والقيام بعملية توفير الحقائق اللازمة للعمل، يتوفر لرؤسائهم الوقت للتركيز على المهام الأكثر أولوية مثل صياغة إستراتيجية الشركة.

كسب الثقة بمساعديك

لكي تنجح إستراتيجية امتلاك مساحتك الخاصة، يجب أن تحيط نفسك بأشخاص موهوبين تثق بهم. والمديرون هم أكثر من يرغبون فى تفويض قابلية لتفويض مساعديهم ذوي المهارات القوية والرأي السديد. إذا كنتَ تثق بمساعديك، فسوف تحس بالراحة عندما تدعهم يديرون الأمور برؤيتهم الخاصة. بالعكس، فإن كانت لديك شكوك حول قدرتهم على القيام بالمهمة، فسوف تميل لممارسة الإشراف الدقيق على كل تفاصيل العمل - أو تقوم بالمهام بنفسك.

التوظيف المناسب

الثقة بمساعديك تبدأ بتوظيف الأشخاص المناسبين - المحترفين الموهوبين الذين يمتلكون الطاقة للعمل وآداب المهنة. إذا كنتَ تمتلك القدرة على توظيف الأشخاص المؤهلين، فاستغلها جيدًا! انظر لتوظيف المساعدين كوظيفة غير قابلة للتفويض لأي موظف آخر. دائمًا ما يوجد الإغراء لتوفير الوقت بأن تدع زملاءك في قسم الموارد البشرية ليقوموا بالتوظيف من أجلك، وهذا لا يعد من الحكمة. إذا قمتَ باختيار المساعدين المناسبين، فسوف توفر آلاف الساعات من خلال التفويض الفعّال. أما إذا قمتَ بالاختيار الخاطئ، فسوف تستغرق الكثير من الوقت في الإشراف بدقة على أفراد فريق عملك وحل النزاعات بدلًا من التركيز على تنفيذ أهدافك ومهامك ذات الأهمية الكبرى.

ماذا يمكنك القيام به لتزيد من فرص توظيف المساعدين المناسبين؟ في الوقت الذي يوجد فيه العديد من القوائم المكثفة والمليئة بالعناصر اللازمة للقيام بالمقابلات المتاحة8، إليكم الدروس التي أعتبرها الأهم في عملية التوظيف:

- خلال إجراء المقابلة، اطلب من المرشحين التحدث عن أنفسهم بدءًا بسؤالهم عن مدرستهم الثانوية. الإجابة عن هذا السؤال سوف تساعدك على فهم شخصياتهم ودوافعهم؛ فكلنا نتأثر بشكل كبير بجذورنا ونشأتنا.

- اسأل المرشحين كيف قاموا بأكبر مساهمات في وظائفهم السابقة. لا ترضَ بالإجابة التي تتحدث عن "العمل بجد" - يجب أن تسمع التفاصيل الخاصة عن ابتكار أسلوب جديد خاص بالعمل أو حل مشكلة صعبة.

- اطلب من المرشحين البدء في نقاش فكري حول موضوع يختارونه ولديهم معرفة جيدة به. بهذه الطريقة، يمكنك الحكم على جودة تفكيرهم. ولأي درجة يمكنهم صياغة مناقشة جيدة؟ وكيف يتعاملون مع التضاربات المحتمل حدوثها في العمل؟

- حاول قياس درجة الإبداعية ومداها لدى المرشح. اطرح سؤالًا مثل "ما احتمالات استخدام للقرميد في عملنا؟". أحد الموظفين المحتملين في مايكروسوفت سرد 35 استخدامًا.

- اختر المرشح الذي يمتلك أكبر قدرة على العمل وليس من يمتلك الخبرة الأكبر في المجال. مثلما يقوم الرياضي الجيد بتطوير مهارات خاصة برياضة ما، فإن الفرد الذكي الذي يبذل مجهودًا كبيرًا سوف يتعلم التفاصيل الخاصة بأي مجال جديد.

- قم بمهاتفة الرئيس السابق للمرشح بنفسك واحرص جيدًا على الحصول على تقييمات صادقة بدلًا من الكلام السطحي المعتاد في التقييم. وبسبب بعض الضغوط القانونية والاجتماعية، يمتنع العديد من رؤساء العمل عن قول أي سلبيات خاصة بأي موظف سابق؛ لذا قم بالتسهيل على من تتواصل معه لكي يوضح أي سلبيات عن الموظف. اطرح أسئلة مثل: هل كان المرشح أفضل من عملت معه؟ لم لا؟ هل هناك أي جوانب سلبية في توظيف هذا المرشح؟هل من الممكن أن تعيد توظيفه مرة أخرى؟

تعزيز الثقة

بعد توظيف أو انتقاء مرشح مناسب، اعمل جيدًا على بناء علاقة ثقة متبادلة. كلما وثقت بمساعديك، أصبح من المحتمل تفويضهم للقيام بمهامك9. بالمثل، كلما زادت ثقة مساعديك فيك، زاد الدافع لديهم لإنتاج أفضل النتائج في العمل. لسوء الحظ، قللت الفضائح الخاصة بالشركات التي حدثت في أول عقد من الألفية الثالثة كثيرًا من ثقة الموظفين في الإدارات. قامت مؤسسة ماريتز للأبحاث باستفتاء في 2011 أظهر أن نسبة 10% فقط يعتقدون أن الإدارة العليا في مؤسساتهم صادقة وملتزمة بآداب المهنة10.

كيف يمكنك كسب ثقة فريقك في العمل؟ أولًا، يجب عليك القيام بمهامك بأقصى درجة من النزاهة؛ وهذا يعني أن تكون صادقًا وتتحلى بآداب المهنة وتحافظ على وعودك. إذا كان موظفوك يعتقدون أنك لا تخبرهم بالحقيقة، فلن يرغبوا في العمل معك. وبالمثل، يجب أن تتحلى بالتهذيب والكياسة؛ فموظفوك لن يدعموك إذا كنتَ وقحًا أو غير مهذب.

ثانيًا، حافظ دائمًا على خطوط التواصل بينك وبين موظفيك؛ فلا يكفي **التحدث** معهم فقط بل يجب أن تكون مستعدًّا **للاستماع** لهم أيضًا. في الحقيقة، يجب أن تستمع أكثر مما تتكلم. تقبّل الاقتراحات التي تأتي من مرءوسيك بعقل متفتح وقم بتوصيل هذا التفتّح وجهًا لوجه؛ فهم يحتاجون إلى أن يدركوا أنك تهتم بما يفكرون.

ثالثًا، يجب أن يتأكد الموظفون أنك تعمل معهم لتحقيق أهداف مشتركة ولا تعمل على تحقيق أجندة شخصية خاصة بك. إذا كانوا يظنون أن كل ما تهتم به هو بناء مجدك الخاص، فلن يمتلكوا الدافع لمساعدتك. أما إذا تيقنوا من أنك تعمل نحو تحقيق الأهداف نفسها، فسوف يكونون على استعداد لبذل المزيد من المجهود.

رابعًا، يجب أن يشعر الموظفون بأنك تثق بهم في أنهم قادرون على إنجاز الوظيفة - ويمكنك إظهار هذا بالسماح لهم بامتلاك مساحتهم الخاصة. عندما توفر لموظفيك المساحة لإنجاز مهمة أو هدف ما حسب ما يرونه مناسبًا، فأنت توضح لهم أنك تثق بحكمهم. بالعكس، فالإدارة التفصيلية

هي أسلوب يبين أنك خائف من أن يرتكب مرءوسوك أخطاءً لو منحت لهم قدرًا من الحرية.

تطبيق الملكية: إعداد فريقك لتحقيق النجاح

بعد بناء فريق جيد يوجد به علاقة ثقة متبادلة، إليكم الخطوات الخمس الأساسية لتطبيق مبدأ امتلاك مساحتك الخاصة على أساس عملي:

1. تحديد أهداف المشروع

في بداية كل مشروع، يجب أن تقوم بتوصيل أهدافك بشكل واضح والعقبات التي من الممكن أن تواجهها. على سبيل المثال، افترض أنك تريد من مدير العمليات أن يختار موقعًا جديدًا لإقامة مصنع في الولايات المتحدة. بدلًا من تحديد مدينة محددة، يمكنك تحديد المواصفات التي يجب أن تتوافر في الموقع:

- يقع على مسافة شحن قريبة من المستهلك.
- يتميز بتكلفة تشغيل موفرة.
- يتوافر فيه قوى عاملة ماهرة.

يجب أيضًا أن تتيح لمساعديك مساحة جديرة بالاعتبار لبناء الإطار الزمني لتلك الأهداف. إذا قام مساعدوك بوضع المواعيد النهائية لتلك الأهداف، فسوف يكون لديهم الالتزام الكافي لإنجاز تلك الأهداف في موعدها النهائي. رغم ذلك، يمكنك مساعدة فريقك في التفكير فيما يحتاجون إلى فعله أولًا لكي يتم تحقيق تلك الأهداف ـ ما أسميه مواضع للانطلاق. على سبيل المثال، ربما تقترح أنه يجب أولًا تحديد أي مدن تتميز بهيكل ضريبي محفّز لهذا النوع من المشروعات.

2. بناء مقاييس دقيقة

بعد تعريف الأهداف الخاصة بمشروع تم تفويض المرءوسين به على نطاق واسع، يجب أن تصل أنت ومساعدوك لاتفاقية واضحة حول المقاييس الخاصة بتنفيذ المشروع. يجب أن ينظروا بعين الاعتبار لكل من المعايير الكمية والنوعية ـ على سبيل المثال، تقليل الوقت المستغرق في التعاملات الإلكترونية وتحسين تجربة العميل. مثل تلك المقاييس يمكنها أن ترشد عمل أفراد فريقك ـ وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم في المواضع التي تحتاج إلى هذا لأقصى درجة.

اختيار المقاييس الصحيحة يمكن أن يكون تدريبًا مستنيرًا؛ فغالبًا ما سيجبرك على إقامة نقاش مع أفراد فريقك حول الجوانب المهمة في المشروع. ورغم أنه يجب أن تقود هذا النقاش، فمن الأفضل أن يصدر مساعدوك القرار النهائي فيما يتعلق بالمقاييس التي يجب استخدامها. ومرة أخرى، سوف يكون أفراد فريقك ملتزمين بإنجاز تلك المقاييس التي أسهموا في صياغتها.

انظر لمثال يتعلق باختيار موقع لإقامة مصنع جديد. يمكن أن تكون مقاييس كل هدف كما يلي:

- نسبة العملاء في يوم شحن واحد وبعدهم عن المصنع.
- عدد صغير من مقاييس الأسعار، مثل سعر الأرض ومعدل الضرائب المحلي والرواتب السائدة.
- بالنظر لتوفر عمالة ماهرة، يمكن أن يكون أحد المقاييس هو الوقت الذي يستغرقه توظيف أول عشرة متخصصين (كالمهندسين الكيميائيين) ذوي المهارات المناسبة. إذا كانت لديك إمكانية الوصول للمزيد من البيانات، فيجب أن تقيس القوى العاملة الماهرة بشكل

مباشر - مثل عدد المهندسين الكيميائيين في المنطقة.

ليست كل المقاييس متساوية؛ لذا يجب أن توضح إذا ما كان أحد المقاييس أكثر أهمية من الآخر أم لا؛ هذا سوف يساعد فريقك بالأخذ في الاعتبار مقياس المبادلة - فنقل المصنع من مدينة لأخرى يحسن من مقياس ويضر بآخر.

صمم كل مقياس بحرص، وخاصة المقاييس المهمة الكبرى، لحصر أهداف المشروع. إذا أسست مقاييس سيئة، فسوف تحكم على المشروع بالفشل من البداية. ورغم وجود دراسات أكاديمية مطورة بعناية عن المقاييس الجيدة والسيئة11، الفكرة الرئيسية هي: تأكد أن مقاييسك تقيس ما تظن أنها تقيسه حقًّا - وأنها لن تدفع الموظفين لاتخاذ قرارات سيئة.

بعض المقاييس تصنع حوافز معاكسة تعمل على الاختيار بدلًا من التأثير. تخيل أنك حاكم بلدتك. لكي تقلل من معدلات الجريمة، يجب أن تقرر أن تدفع حافزًا للمدعين القانونيين في المدينة الذين تنتهي محاكماتهم بإدانة مرتكبي الجرائم. فأنت تظن أن هذا سوف يحفّز المدعين للعمل بشكل أكثر جهدًا للبحث عن أدلة وبناء قضايا قوية. ولكن رغم ذلك، على مدار الأشهر القادمة، سوف ترى أنه يتم الإفراج عن الكثير من المتهمين قبل عقد المحاكمات الخاصة بهم. بدلًا من وضع المزيد من المجرمين خلف القضبان، فقد حفزت المدعين القانونيين على تجنب القضايا الصعبة.

العديد من المقاييس التي تتعلق بالمقدار المحدد، مثل المكالمات التي يتم إجراؤها والإصلاحات المكتملة، تكون عرضة لاختيار الأسهل. في هذه الحالات، استخدم العديد من المؤشرات التي تم ضبطها للتعامل مع المخاطر - وهي المقاييس التي تضع في الاعتبار صعوبة القضايا التي يتم توليها بدلًا من تشجيع الموظفين على تولي القضايا السهلة فقط.

بعض المقاييس الأخرى تم تصميمها بشكل سيئ حيث تعطي معلومات خاطئة. على سبيل المثال، التسويق الإلكتروني يحاول دائمًا أن يزيد من الزيارات لموقع معين؛ ولكن قياس عدد مرات الزيارات أمر ينطوي على بعض الخطأ؛ من الممكن أن يكون الموقع مصممًا بشكل يفتقر للكفاءة؛ لذا فالزائر يحتاج إلى تصفح ثماني صفحات ليجد ما يريده وسيتم حساب هذا كثماني زيارات - شيء رائع - ولكن في الواقع فإن هذا أدى لأن يشعر عميل واحد بالضيق.

3. توفير الموارد المطلوبة

بعد تحديد الأهداف والمقاييس الخاصة بالمشروع، تأتي الخطوة التالية وهي التأكد من أن موظفيك لديهم إمكانية الحصول على الموارد المطلوبة لإكمال المشروع. هذه الموارد تتضمن المال والقوى العاملة والمعدات اللازمة لإتمام المشروع. في العديد من الشركات، لسوء الحظ، لا يتم توفير الموارد المتاحة للمساعدين بسبب قيود الميزانية. إذا كان هذا هو واقع مؤسستك، فيجب أن تحاول كمدير أن تقلل من العناصر اللازمة الخاصة بالمشروع أو تعيد التفكير فيما إذا كان هذا المشروع قابلًا للتنفيذ أم لا. وضع أهداف شاقة بدون توفير الموارد المناسبة يعد وصفة لفشل المشروع وعدم رضا الموظفين.

يجب عليك أيضًا أن تعمل على دعم مساعديك بشكل غير ملموس. قدّم لهم المشورة عندما يواجهون أمورًا صعبة. على سبيل المثال، عندما كنتُ رئيس مؤسسة فيديليتي للاستثمار، طلب منِّي أحد كبار موظفي الاستثمار الحصول على نصيحة تتعلق بكيفية إعطاء التغذية المرتدة لمدير ملف أحد المشروعات كان أداؤه سيئًا على مدار العام الماضي. قمتُ بمساعدة ذلك الموظف في التفكير في العناصر ذات الحساسية وبينت له أن أفضل مديري ملفات المشروعات يمرون بفترات من الركود في الأداء. هذا ساعد مدير الاستثمار بإقامة حوار مطوّل مع مدير المشروع بأسلوب

بنّاء - ولم أكن جزءًا من ذلك الحوار.

بالمثل، كن على استعداد لتقديم العون لمساعديك لكسب النزاعات مع الأقسام الأخرى للمؤسسة. بسبب أقدميتك النسبية، فأنت في موضع أقوى للتأثير على قرارات مهمة خاصة بالوظائف المركزية لمؤسستك. افترض أن قسم الموارد البشرية وضع حدًّا عامًّا للمصروفات التي يمكن إنفاقها لتوفير مصاريف الانتقال لموظف جديد. في الوقت نفسه، يريد مساعدك أن يوظف شخصًا مهنيًّا موهوبًا لم يحالفه الحظ في شراء بيت في كاليفورنيا في عام 2008 - حيث كانت الأسعار مرتفعة جدًّا.أما الآن فإن أسعار المنازل أقل في كاليفورنيا عن مثيلاتها في بوسطن والتي سوف ينتقل إليها الموظف المحتمل. لإقناع ذلك الموظف المهني للانتقال لبوسطن، يجب أن يقوم رئيس العمل بالمساعدة في الإتيان باستثناء للحدود المالية الخاصة بإعادة التسكين.

4. المراقبة عن بعد

المبدأ الخاص بامتلاك مساحتك الخاصة هو أصعب المبادئ بالنسبة لمعظم المديرين؛ فهو يعني إعطاء المرءوسين الحرية لإنجاز مهامهم حسب ما يرونه مناسبًا. معظم رؤساء العمل يظنون أنهم أتقنوا هذا المبدأ إذا كانوا لا يطلبون أن يستخدم مساعدوهم نمطًا معينًا في برنامج الإكسل، أو إذا كانوا لا يتجولون بين المكاتب ويعطون الأوامر بشكل مستمر. إذا كانوا لا يمارسون هذه الصورة النمطية من الإدارة التفصيلية، فإنهم يتجاهلون فكرة أنه من الممكن أن يمارسوا ذلك النوع من الإدارة. في الواقع، فإن مبدأ الإدارة التفصيلية مبدأ مراوغ؛ فغالبًا ما يتخذ شكل استعادة السيطرة على مشروع تم تفويض آخرين للقيام به أو امتلاك عين فاحصة تركز على التفاصيل بشكل أكثر من اللازم. لذا ضع في اعتبارك الأسئلة التالية. إذا أجبت بنعم على أيٍّ منها، فربما تكون مديرًا تهتم بالتفاصيل بدون أن تدرك هذا.

- إذا كان هناك مشكلة في مشروع ما، هل تتولى مهمة حلها وتصدر أوامر تفصيلية بما يجب عمله؟

- هل تميل لأن تعترض إذا قام فريق عملك باتباع أساليب غير تقليدية في العمل؟

- هل يقوم مساعدوك دائمًا بتطبيق "اقتراحاتك" حرفيًّا؟

- عندما يتم الانتهاء من مشروع، هل تبحث عن أي أخطاء فيه؟

لكي يتم تجنب الإدارة التفصيلية، لا يجب أن تتخلى عن التحكم في المشروع بالكامل؛ بل لا يجب أن تكلف مساعديك بتنفيذ مشروع ما ثم تنسحب كليًّا. بدلًا من ذلك، قم بمراقبة العمل على المشروع بأسلوب داعم.

العديد من المديرين يحاولون أن يكونوا على اتصال بمساعديهم بطلب تقارير حالة من آن لآخر، ولكن هذا ليس كافيًا للمشروعات الكبرى التي يتم تفويضها؛ وبقدر ما أكره الاجتماعات، تكون لها ضرورة قصوى في هذه الأوقات. في منتصف العمل على مشروع ما، اجتمع مع مديريك المباشرين حتى يمكنك أن تقيم حوارًا حول كيفية التقدم في المشروع. راجع حالة المشروع، ثم ناقش أي مناطق لصعوبات غير متوقعة. في ضوء هذا النقاش، يمكن أن تقرروا معًا مراجعة الأهداف والمقاييس الخاصة بالمشروع. (هذا مثال رائع على فحص منتصف الطريق، والذي تحدثتُ عنه سابقًا في الفصل الثاني). ولكن تأكّد أن فريق عملك يعرف أنك الوحيد الذي يعرض اقتراحات؛ أوضح أنهم يمتلكون حرية تنفيذ أي أهداف تتم مراجعتها بالطريقة التي يرونها مناسبة.

5. التسامح مع الأخطاء

بما أن مبدأ امتلاك مساحتك الخاصة يتيح لموظفيك مساحة من الحرية لتجربة إستراتيجيات مختلفة، سوف يحدث من آن لآخر أن يتم تقييم موقف ما بشكل خطأ أو يطلقون منتجًا للسوق فيخفق. رغم ذلك، إذا كنتَ تريد حقًّا مساعدة موظفيك للمخاطرة بتطبيق أفكار جديدة، فيجب أن تقبل بحتمية حدوث أخطاء.

بالطبع، يجب ألّا تتجاهل أي أعمال غير قانونية أو غير أخلاقية أو وقوع فشل بسبب الكسل أو عدم الكفاءة، ولا يجب كذلك التساهل في الفشل في التعلّم من خطأ سابق. على سبيل المثال، في أثناء المحاولة لتحسين خدمة العميل، قام فريق التقنية بمراجعة رمز من رموز برمجة الحاسب الآلي وعن غير عمد أطلق أثرًا غير مقصود بسبب أحد الأخطاء في طبقات الرمز القديم. هذا الخطأ يمكن تفهّمه، ولكن من غير المقبول حدوثه مرة أخرى إذا قام الفريق بمراجعة رمز الحاسوب الرئيسي مرة أخرى. إحدى المقولات التي أفضلها هي: "النرتكب خطأً جديدًا!".

إذا كان لا يجب أن تقبل الأخطاء الناتجة عن عدم القابلية للتعلم أو قلة النزاهة، فاغفر أخطاء مساعديك إذا أدركت أن المقصد من وراء حدوثها كان حسن النية. بالفعل، فإن المديرين الأذكياء يتفهمون قيمة التسامح، بل الاحتفاء بالأخطاء أيضًا. على سبيل المثال، يوجد في ولاية "إلينوي" شركة خدمات تحضير جداول دفع الرواتب تعرض جائزة من أجل "أفضل خطأ جديد" - وهي عبارة عن 400 دولار يتم إعطاؤها سنويًّا للموظف الذي كان يجرب أمرًا جديدًا في العمل وارتكب خطأً وتعلم من ذلك الخطأ. وأيضًا، تقدم شركة جراي للدعاية في نيويورك جائزة باسم "الفشل البطولي" كل ثلاثة أشهر للأفكار التي بها مخاطرة وغير مثبتة12. هذه الجوائز تشجع الموظفين على التحدث بشكل منفتح حول أخطائهم - حتى لا يخاف الآخرون من تجربة إستراتيجيات جديدة ... وكما كتب "جاري شابيرو"، المدير التنفيذي لمؤسسة كونسيومر إلكترونيكس، قائلًا: "لا بأس بالأخطاء - ولكن لا يجب التستّر عليها"13. عندما تتعلم من فشل مشروع ما، يجب أن تتيح تغذية مرتدة صادقة وبنّاءة؛ فهذه المواقف يمكن أن تسهم في إكساب موظفيك خبرة كبيرة. ولكن مهما كان مقدار فشل المشروع، لا تهاجم الشخص المسئول عن ذلك. بدلًا من ذلك، وضّح له الأخطاء التي أسهمت في هذا الفشل. اجعلها "لحظة تعليمية" للفرد وحبذا للفريق بأكمله. يمكنك أن تطلب من موظفيك تغيير سلوكيات أو أفعال معينة وليس تغيير الشخصيات. لتحقيق هذا التوازن، تحدث عما كان يحدث بشكل صحيح قبل أن تناقش الخطأ الذي حدث.

إعطاء موظفيك التغذية المرتدة الفعّالة يساعدهم على إنجاز المهمة بشكل أفضل المرة القادمة؛ فإشعارهم بالخزي يعمل ضد تحقيق الهدف. ورغم أن هذا يبدو بديهيًّا، فقد اكتشف أستاذا أعمال مؤخرًا أن العديد من العمال يشعرون بالخزي بسبب رؤسائهم. على سبيل المثال، أحد المديرين موضع الدراسة تم توبيخه لفظيًّا أمام اثني عشر من مساعديه بسبب تبذيره. ما كان خطؤه؟ إيقاع مشبك ورقي في سلة المهملات. وطبقًا لهذا البحث، **نصف** الموظفين الذين تم توبيخهم **عمدًا** قلت إنتاجيتهم بسبب تصرفات مديريهم14. كيف يمكنك تجنب توبيخ مرءوسيك؟ انتقد كل منهم على انفراد وليس أمام الجميع - وابق الحوار مهذبًا. في الوقت الذي تكون فيه التغذية المرتدة السلبية بكياسة ولباقة فعّالة من أجل التعلم، فإن الإشادة ضرورية جدًّا من أجل إعطاء العمال الدافع للعمل. أغدق الإشادة على موظفيك وقتما أمكن، ودعهم يدركوا أن إسهاماتهم في العمل ذات قيمة حقيقية. من خلال خبرتي، دائمًا ما يكون من المستحيل لمدير أن يعطي تغذية مرتدة إيجابية تمامًا لموظفيه؛ فالمديرون عادة ما يظنون أنهم يبذلون جهدًا من أجل الإشادة بموظفيهم. ولكن نادرًا ما أقابل فريق

عمل يظنون أن عملهم يتم تقديره من قبل رؤسائهم؛ فمن وجهة نظرهم، التعبير عن الإشادة قليل جدًّا وعلى فترات متباعدة.

عبء النقد

تظهر البحوث بشكل مستمر أن الناس يتفاعلون ضد الأحداث السلبية - مثل النقد السلبي من الرئيس في العمل - أكثر من الأحداث الإيجابية[15]. إحدى مجموعات الباحثين، تقودها الأستاذة "تريساجلومب"من جامعة مينيسوتا، وكانت قد أعطت أربعين عاملًا في إحدى شركات تصنيع المصابيح الكهربية جهازًا محمولًا يصدر رنينًا كل ساعتين. في كل مرة، كان العمال يسجلون حالتهم المزاجية وكذلك أي أحداث سلبية أو إيجابية حدثت منذ الرنين السابق. وجد الباحثون أن رد فعل العمال السلبي للنقد كان في المتوسط أقوى عشر مرات من رد الفعل الإيجابي الناتج عن الإشادة[16]. والدرس هنا واضح: كن كريمًا في إشادتك، وكن شحيحًا في نقدك.

وعلى عكس النقد، فإن الإشادة يجب أن تكون بشكل علني. انسب الفضل بكثرة لإسهامات فريقك - قبل أن يفعل هذا كبار المديرين في المؤسسة - إذا أمكن. لا يوجد ما يسهم في زيادة ثقة العمال مثل أن يدعمهم رئيسهم المباشر ويطري إنجازاتهم أمام الآخرين في المؤسسة. وبالعكس، فلا يوجد ما يدمر ثقة العمال أكثر من أن يتم نسبة الفضل لرئيس العمل في إنجازات حققها موظفوه وتهميش إنجازاتهم بشكل علني.

المديرة التنفيذية لشركة بيبسي، "إندرا نويي"، كانت تحلم بطريقة مبتكرة في توصيل الإشادة بشكل علني. خلال زيارة لها لموطنها الأصلي في الهند، ألهمتها سعادة أمها بنجاحها في عملها.

لذا بدأت في إرسال رسائل لآباء مرءوسيها المباشرين تعبر فيها عن امتنانها لهم لتربية وتنشئة أشخاص داعمين وخيرين. وبامتلائهم بالفخر، قام الآباء بتعزيز ولاء أولئك المديرين للمديرة التنفيذية. ولكي تتبع نموذج "نويي"، يجب أن تحاول تطوير طريقة خاصة وفريدة لشكر من يضع لك تقارير مباشرة من أجل عمله الدءوب.

نصائح سريعة

1. فوّض إنجاز أقل أهدافك أهمية لمساعديك حتى يمكنك قضاء معظم وقتك في إنجاز أكبر أهدافك ومهامك أولوية.
2. ضع أهدافًا عريضة النطاق لمساعديك، ولكن أتِح لهم حرية تقرير الأفضل لتحقيق تلك الأهداف.
3. دع موظفيك يقترحوا المقاييس التي سوف يتم على أساسها تحديد النجاح في تحقيق تلك الأهداف التي وضعتها.
4. قم بشكل شخصي بتوظيف أو اختيار مرءوسيك المباشرين. إذا قمتَ بتفويض إنجاز هذه المهمة الحيوية، فربما لا تقدر على تفويض أي شخص آخر.

5. اعمل بحرص على بناء الثقة بينك وبين موظفيك. تَحَلَّ بالنزاهة والكياسة والتواصل الصريح والمتفتح. ادعم موظفيك بالموارد التي تساعدهم على إنجاز المهام الموكلة لهم. كن من يدافع عنهم في أي مكان في المؤسسة.

6. خلال فترة إنجاز مشروع فوضته لأحد مساعديك، ناقش حالة المشروع مع فريق عملك وراجع أهداف المشروع والمقاييس الخاصة به إذا دعت الحاجة لهذا.

7. دع موظفيك يقرروا كيفية تنفيذ تلك الأهداف والمقاييس التي تمت مراجعتها ولا تسيطر على المشروع.

8. تسامح بل احتفِ بالأخطاء ذات المقصد الحسن، ولكن لا تتغاضَ عن الأخطاء المتكررة أو السقطات السلوكية.

9. إذا أردت انتقاد موظفيك، فقم بهذا على انفراد. ناقش سلوكيات معينة، ولا تهاجم أشخاصهم.

10. كن كريمًا في الإشادة بمرءوسيك؛ فمن الصعب جدًّا أن تعطيهم الكثير من التغذية المرتدة الإيجابية.

11

إدارة مديرك في العمل

كما تعتمد إنتاجيتك على كيفية إدارتك لفريقك، فإنها تعتمد بالقدر نفسه أيضًا علىكيفية تعاملك مع رئيسك في العمل كنوع من الإدارة العليا1.

الإدارة لأعلى لا تعني التلاعب برئيسك أو مجاملته، بل تعني بناء علاقة مشتركة تعود بالنفع. ولكنها ليست شراكة أشخاص متساوين في المرتبة الوظيفية نفسها؛ فرئيسك له اليد العليا. لذا لا يمكن أن تدع العلاقة بينكما تعتمد على مدى الانسجام بينك وبين رئيسك. وكما قال خبير الإدارة، "بيتر دراكر": "لا يجب عليك أن يعجبك أو يروقك رئيسك في العمل، أو أن تكرهه كذلك. ولكن، مع ذلك، يجب عليك أن تديره حتى يكون مصدر الإنجاز والنجاح الشخصي لك"2.

ما الذي تتواصل مع رئيسك بشأنه؟

التواصل مع رئيسك - من حيث الشكل والمضمون - مهم لتطوير علاقة منتجة. ابدأ بالاتفاق مع مديرك على ما يجب القيام به. إذا أنجزت تدريب وضع الأهداف في الفصل الأول، فأنت وضعت في اعتبارك بحرص ما يريده رئيسك منك. ولكن لا تفترض أنك تعرف كل التفصيلات التي يفكر فيها رئيسك، خاصة أنها تتغير مع تغير الأحداث. اجعل مهامك تتوافق مع مهام رئيسك بإعطائه قائمة بمهامك مرتبة حسب الأهمية من منظورك. يمكن حينها أن يقوم رئيسك بإدخال بعض الإصلاحات على القائمة إذا كان هناك أي سوء تفاهم أو اختلاف. ناقش القائمة أسبوعيًّا مع رئيسك حتى يمكنك التأكد من سلامة مهامك.

خلال فترات العمل الشاق الخاص بالمواعيد النهائية، يجب ألا تنساق وراء إغراء إغفال أي خطوة. نصيحتي، لا تفعل هذا. من الممكن أن يحدث الكثير من التغييرات خلال أسبوع، خاصة على مستوى مهام رئيسك، وفي مغبة الأحداث ربما ينسى أن يخبرك بالتفاصيل التي يمكن أن تؤثر على عملك. سوف يقدر مديرك فرصة تذكيره معلقًا: "هذا يذكّرني بـ ...."، ولن تضيع وقتًا على مهام لم تعد لها الأولوية.

بعد الاتفاق على مهامك وأولويتها النسبية، فكر كيف يريدك رئيسك أن تنجزها. بعض الرؤساء يحبون أن يوافقوا مقدمًا على تقرير مفصّل للميزانية قبل البدء في أي مشروع بخطة استيعاب للعاملين لكل خطوة. يوجد نوع آخر من المديرين يدعون الآخرين يقومون بما يظنون أنه اللازم للحصول على النتائج المطلوبة بتكلفة معقولة. ويوجد الكثير من المديرين يقعون بين الطرفين. لمعرفة أين يقع مديرك، يجب أن تقوم بنقاش صريح مع مديرك حول مستوى المشاركة الذي يفضله.

للتأكد من أنك على الطريق نفسه الذي يسلكه مديرك، لا تخف من طلب التغذية المرتدة. من واقع خبرتي، فإن العديد من المديرين يترددون في توفير نقد بنّاء. بعض المديرين يتوقعون منك أن تدرك بالتلميح وبعض الآخرين يفضلون ببساطة تجنب النقاش. في كلتا الحالتين، بادر بطلب الحصول على التغذية المرتدة بوضوح. بعد انتهاء الاجتماع أو في نهاية مشروع، اسأل بشكل عارض: "ما رأيك في سير الأمور؟". إذا أجابك مديرك بملاحظات عامة، كن أكثر تحديدًا: "هل

كان هناك منطقة معينة كان يمكنني تقديم أداء أفضل فيها؟".
هذا النوع من التغذية المرتدة غير الرسمية مهم جدًّا؛ فأنت تحتاج إلى معرفة كيف يشعر رئيسك تجاه ما تقوم به. إذا كان رئيسك غير راضٍ تمامًا عن أدائك، فربما يفصلك من العمل بدلًا من إتاحة فرصة لك لتحسين أدائك. على أية حال، اجر هذا النقاش مع رئيسك **قبل** إجراء تقييم الأداء الرسمي؛ فالعديد من المديرين أو رؤساء العمل يعدون مراجعات الأداء روتينًا شكليًّا.

وفِّق شكل التواصل مع رئيسك

بشكل يومي، اضبط طريقة تواصلك لتعكس تفضيلات مديرك.لاحظ نوع التفاعلات التي يبدؤها. هل يستدعيك رئيسك ليسألك عن معلومات تخص مشروعًا حاليًّا؟ هل يقوم أحيانًا بالمرور على مكتبك لمحادثتك؟ هل يرسل لك ببريد إلكتروني يطلب فيه المعلومات؟ غالبًا ما تعكس طريقة تواصله الصادر إليك الطريقة التي يريد بها أن تتواصل معه؛ لذا يجب أن تستجيب بشكل عام لرئيسك بغض النظر عن وسيلة التواصل التي يستخدمها عادة.
وكمثال، دائمًا ما أفضل قراءة المستندات المطبوعة بدلًا من الصفحات الإلكترونية. إذا أرسل لي أحد مساعديّ ببريد إلكتروني، أقوم بطباعته. بعد فترة قليلة، يدرك زملائي ما أفضله ويقومون بشكل تلقائي بطباعة أي شيء يريدون مني قراءته، وهذا يسهل عليَّ عملي ويجعلني أقدر إسهاماتهم بشكل أكبر.
في معظم بيئات العمل، دائمًا ما يكون البريد الإلكتروني هو الوسيلة الشائعة للتواصل؛ ولكن العديد من المديرين يستخدمون البريد الإلكتروني استخدامًا مختلفًا. شخصيًّا، أستخدم عددًا قليلًا من الرسائل الإلكترونية ذات العناصر المنقوطة، بدون إضافة أي كلمات زائدة. البعض الآخر يصنع رسائل مفصلة ومطولة ويستخدم جملًا كاملة. في كلتا الحالتين، يجب أن ترد بالطريقة نفسها: إذا استخدم مديرك العناصر المنقوطة، فاستخدم العناصر المنقوطة. إذا كان مديرك يفضل الرسائل المطولة والجمل الكاملة، فاجعل رسائلك تتضمن المزيد من التحليل واستخدم قواعد كتابة أفضل في ردودك.
رغم ذلك، ضع في اعتبارك أن الرسائل الإلكترونية عرضة للتفسير الخطأ؛ فغالبًا ما يكتب الناس الردود الإلكترونية على عجل ويستخدمون كلمات غامضة ويفترضون أن الآخرين قرأوا ما بعقولهم. لا تكن من الكاتبين الكسالى. سواء كانت ردودك الإلكترونية قصيرة أم طويلة، قم بإيصال رسالتك بأدق طريقة ممكنة - وأعد قراءتها قبل ضغط زر "إرسال".
العديد من المديرين لديهم توقعات مختلفة فيما يتعلق بسرعة الرد على رسائلهم الإلكترونية. بعض المديرين يفحصون بريدهم مرات قليلة خلال اليوم؛ فإذا قام بإرسال بريد إلكتروني، لا يريد بالضرورة الحصول على رد خلال ساعة أو أكثر - إذا كان يريد ردًّا فوريًّا، فسوف يجري اتصالًا أو يقوم بزيارة لطلب هذا وجهًا لوجه. بالعكس، فهناك مديرون يتجولون حاملين جهاز البلاك بيري يتفحصونه في كل مكان؛ إذا أرسلوا ببريد إلكتروني، يفترضون أن المتسلم قد قرأه على الفور وبدأ في صياغة الرد. إذا كان مديرك من هذا النوع، فأقنعه أنك ستكون أكثر إنتاجية إذا فحصت بريدك مرة كل ساعة، ولكن إذا أصرّ على الحصول على رد فوري، فيجب عليك الانصياع لأمره.
بالمثل، اتّبع النظام الأفضل للرد الذي يفضله مديرك - تقديم ورق مطبوع أو الرد بالبريد الإلكتروني أو تقارير شفهية - ألقِ الضوء على العناصر الرئيسية في التقارير التي تقدمها بشكل مفيد. على سبيل المثال، أفضّل أن يقدم لي مرءوسي تقارير حالة مقسمة لأقسام متعددة: مشروعات قائمة مهمة ومهام جديدة، وموضوعات أخرى. على أية حال، احرص ألا تزيد تقاريرك عن

صفحة إذا أمكن، لتحتوي على التفاصيل التي يريدها مديرك. إذا كان مديرك يفضّل الحصول على آخر التحديثات وجهًا لوجه، فأبق الاجتماعات قصيرة ومحددة. لن تثير إعجاب رئيسك إذا تحدثت بإسهاب، بل ستثير إعجابه إذا كنتَ موجزًا.

التكيف مع أسلوب الإدارة الخاص بمديرك

بعيدًا عن تفضيلات التواصل بينك وبين مديرك، يجب بشكل عام التكيف مع أسلوب مديرك الإداري. راقب عن كَثَب عادات مديرك بالاستماع لما يقوله (أو ما لا يقوله) بين السطور، ووفق عاداتك طبقًا لهذا. لا تحتاج إلى أن توافق بين شخصيتك وشخصية مديرك؛ بل تحتاج فقط إلى أن تتأكد من أن أفعالك وعاداتك في العمل متماشية مع عادات أسلوب رئيسك في العمل.

إليكم تدريبًا لمساعدتكم على التفكير في الأسلوب الإداري لمديرك. أجب عن الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة في الصفحة التالية واختر إجابة واحدة لكل سؤال.

مديري يفضّل دور:

أ. المسيطر

ب. المنسق

ج. حلال المشكلات

د. المحلل

أكثر ما يقدر رئيسي في الأشخاص:

أ. النشاط

ب. العمل الجماعي

ج. الابتكار

د. المثالية

أسلوب رئيسي في اتخاذ القرارات:

أ. إجماع على الرأي - الحصول على موافقة الجميع

ب. ديكتاتورية - الأسلوب الفردي

ج. نقاش - لديه فكرة ولكنه مستعد لسماع الآخرين

د. تجنب المخاطرة - الالتزام بما تم القيام به سلفًا

يستجيب رئيسي للمشكلات عن طريق:

أ. لوم المساعدين على ارتكاب الأخطاء

ب. البحث عن أشخاص خارج محيط العمل للومهم

ج. البحث عن معلومات مفصّلة لتحليل الموقف

د. محاولة تجنب وقوع المشكلات المشابهة مرة أخرى

عند التفكير في أسلوب رئيسك في الإدارة، من المفيد أن تقوم بتصنيفه تحت أي نوع من أنواع الشخصيات. رغم أنه يوجد العديد من الهياكل المعقدة لتصنيف الناس لأنماط شخصية مختلفة، فإننى شخصيًّا أفضّل البساطة في هذا الأمر. وفيما يتعلق بالأساليب الإدارية في عالم الأعمال، قابلت أربعة أنماط شخصية أساسية: المبدع والمتعاطف والحذر والاستحواذي3. رغم أن معظم المديرين لا يقعون تحت تصنيف واحد، فإن هذا الهيكل يمكن أن يساعد على التفكير في كيفية التعرف على نقاط ضعف رئيسك في العمل، والعمل على سد الخلل.

الرئيس المبدع في العمل يكون تواقًا لمواجهة المخاطر وإجراء التجارب بشأن كل ما هو جديد.

وكنتيجة لذلك، فإن هذا النوع من المديرين يدير بيئة عمل ديناميكية ومحفّزة. ولكن لسوء الحظ، فإن أولئك المديرين يمكنهم خلق جو من الفوضى؛ فهم يمتلكون رؤية ولا يريدون أن يتم مضايقتهم بتفاصيل تنفيذها. إذا عملت مع رئيس مبدع في العمل، فيجب أن تدرك أن مؤسستك قد وظفته بسبب حبه للتجربة، لذا لا تقف في وجه مبادراته؛ بل يجب عليك أن توفر التفاصيل في صمت ومن خلف الكواليس. للتواصل مع هذا النوع من المديرين، يجب أن تستخدم العناصر المنقوطة وتستبعد التفاصيل - إلا لو كانت التفاصيل ضرورية لإكمال الصورة الكبرى للعمل.

أما المدير المتعاطف فيولي قدرًا كبيرًا من انتباهه لمشاعر موظفيه. هذا النوع من المديرين يتحمل عبئًا كبيرًا ليتأكد من أنه يتم تقدير موظفيه التقدير اللازم. إذا تم تطبيق هذا الأسلوب بشكل سليم، فإنه ينمي الثقة ويزيد من الإنتاجية. لسوء الحظ، فإن بعض المديرين المتعاطفين يقضون وقتًا طويلًا في التحدث عن المشاعر بدلًا من إنجاز العمل. عند العمل مع مدير من هذا النوع، حاول اكتساب بعض الدفء الخاص بأسلوبه: كن صدوقًا واستمع لما يقوله رئيسك وكن حساسًا تجاه ما يشعر به زملاؤك ونظراؤك. في الوقت نفسه، يجب أن تنجز عملك؛ لذا كن مستعدًّا لتطبيق الحدود الزمنية والمواعيد النهائية للمشروعات - على سبيل المثال، قل له بشكل مهذب إنه يجب عليك مغادرة اجتماع بعد 90 دقيقة حتى يمكنك إجراء مكالمة مع عميل.

الرئيس الحذر في العمل يقدّر الروتين الخاص به ويعمل جاهدًا على تقليل المخاطر؛ حيث يكون هذا النوع من المديرين منظمًا وينجز المهام ببطء ولكن بثبات. في بعض الأحيان، يكون هذا النوع هو أسهل الأنواع التي يمكن محاكاتها: فعليك أن تتبنَّى روتينه في العمل. قسم وقتك جيدًا واحضر الاجتماعات مستعدًّا (عن طريق قراءة تقارير التحضير للاجتماع مثلًا). ورغم ذلك، فإن المدير الحذر يفتقر أداؤه للكفاءة إذا كان الموقف يتطلب تغييرًا جذريًّا. إذا أحسست بأنك تحتاج إلى عرض القيام بتغيير جذري أكبر مما يمكن لمديرك التعامل معه، فوفِّر له التفاصيل وأكد على أهمية إدارة الأزمات وأتح لرئيسك الوقت الكافي ليفكر في الأمر. يجب أن تكون صبورًا عند طلب إنجاز عمل جديد من المديرين الحذرين.

أما المديرون الاستحواذيون فهم يطلبون الكثير من أنفسهم ومن موظفيهم. تعرقلهم التفاصيل الصغيرة ويصابون بالضيق من أي سهو أو إغفال. هذا الأسلوب الكاسح في الإدارة هو نتيجة مستوى عالٍ من القلق فيما يخص أداءه، ولا ينتبه إلى أن أسلوبه يؤثر على الآخرين. ولا يمكن إنكار أنه من الصعب أن تعمل مع مدير من هذا النوع؛ سيجب عليك بذل مجهود إضافي لتوفير المعلومات اللازمة لأحد المشروعات وجمع البيانات اللازمة عنه. لسوء الحظ، إذا أنجزت عملك بجودة عالية، فإن رئيسك الاستحواذي سينتقدك بشكل لاذع؛ ولذا فإن إحدى الطرق لكي تحافظ على هدوئك هي أن توافقه دائمًا، وتقبل حقيقة أنه مهما بذلت فلن يعتبر رئيسك هذا جيدًا بما يكفي. ولكن إذا تكرر هذا النوع من النقد، فيجب حينها أن تتحدث مع رئيسك. (لكي تعرف كيفية بدء هذا النوع من المحادثات، انظر تحت عنوان "كيف تتعامل مع رئيسك السيئ؟" والذي سيأتي لاحقًا في هذا الفصل).إذا استمر هذا السلوك، فابحث عن موقع وظيفي آخر؛ حيث يمكن أن يكون مديرك أكثر دعمًا لك.

كيف تعمل على إنجاح العلاقة مع رئيسك؟

أيًّا كان الأسلوب الذي يتبعه رئيسك في العمل، فإنه سيكون أكثر المعجبين بك إذا كنت تنجز المشروعات بجودة عالية وفي الوقت المحدد لها وضمن الميزانية المحددة. عندما تنجز عملك بكفاءة، سوف يكون رئيسك أكثر تقبلًا لأفكارك ويتيح لك فرصة أكبر لتدير الأمر بأسلوبك؛ سوف

يحاول رئيسك إبقاءك سعيدًا من خلال الزيادات في المرتب أو الترقيات أو تولية المهام الأفضل لك.

يجب عليك أيضًا أن تكون لاعبًا فاعلًا في الفريق؛ قم طواعية بإنجاز أي مهام يجب القيام بها من أجل رئيسك حتى لو كانت تتضمن عملًا شاقًّا. على سبيل المثال، عندما كنتُ أعمل في لجنةالسندات والتبادل، كان لدينا العديد من المواعيد النهائية العاجلة لتسجيل التقارير المختصرة الخاصة بالمحاكم والوكالات. كان الجميع يشيد بصغار المحامين عندما يعملون بجد لنسخ التقارير وتثبيتها معًا وإرسالها بالبريد الإلكتروني. إذا عزف أحد المحامين عن القيام بهذه المهام البسيطة، كان يكتسب سمعة سيئة فورًا في المكان كشخص عديم الفائدة.

عندما تنجح في إنجاز مهامك، تأكد أن يدرك رئيسك هذا: اجعل رئيسك يعرف إنجازاتك، خاصة إذا قبل مراجعة أدائك أو تقارير المكافآت. وكرئيس عمل، كنتُ دائمًا أسأل من يرفعون تقاريرهم لي مباشرة أن يرسلوا لي بالبريد الإلكتروني قائمة إنجازاتهم خلال مدة معينة. وبتوافر هذه القائمة، أتجنب أن أغفل أي شيء مهم عند مراجعة أدائهم أو تحديد المكافآت لهم. حتى لو لم يطلب رئيسك في العمل قائمة بإنجازاتك، يجب أن تقدمها في وقت مناسب. هذا ليس وقت التواضع: فبدون تلك القائمة، لن يعرف رئيسك نطاق إنجازاتك بالكامل.

وعلى الناحية الأخرى، فإن رئيسك سينقلب ضدك إذا لم تسهم في خروج النتائج المتوقعة. العامل الأساسي هو كلمة "متوقعة"؛ إذا كان لرئيسك توقعات كبيرة تتعلق بإنجازاتك، فسيصاب بالإحباط، لذا حاول أن تقلل من وعودك وتزيد من إنجازاتك؛ فالمديرون لا يشتكون عامة إذا تجاوزت توقعاتهم.

إذا كان هناك مشروع محتمل فشله؛ تأكد أن تعطي رئيسك تحذيرات مسبقة؛ فالمديرون لا يحبون أن يفاجأوا بتأخير طويل أو توقف مفاجئ في العمل. إذا كان وقوعها سيئًا؛ فإن الأكثر سوءًا هو وقوع ذلك بدون سابق إنذار للرئيس. إن توجيه التحذير المسبق للرئيس بشأن مشكلة جديدة ربما يمكنه هذا من مراجعة الأهداف الخاصة بالمشروع وإعادة تنظيم الموارد أو الإتيان بحل عبقري. على أقل تقدير، لن يقطع رئيسك وعودًا لرؤسائه لا يستطيع الإيفاء بها.

عندما تقوم بتحذير رئيسك في العمل من مشكلة حرجة، يجب أن تعرض في الوقت نفسه حلولًا للتخفيف من الآثار السلبية لها. أحب أن أطلق لفظ "لقاء باهت" على ما يحدث عندما يتم تحديد المشكلة بدون وضع أي حلول. حاول الإتيان بحلول مبتكرة لأي عقبات داخلية أو خارجية تعترض طريقك، فإذا كنتَ تدرك فعلًا أهداف مشروع ما، فسوف تكون قادرًا على تحقيقها من خلال وسائل غير مباشرة - مثل اكتساب تحكم حقيقي في مشروع مشترك عن طريق عقود مصاغة ببراعة ومقابلات مع التنفيذيين، حتى لو كانت شركتك ممنوعة قانونيًّا من امتلاك أي أغلبية تصويتية.

يجب أيضًا أن تتقبل المسئولية لمشكلة قد تظهر في أثناء توليك المسئولية. دائمًا ما كنتُ أتضايق عندما يبدأ أحد مرءوسيَّ في إلقاء اللوم على مشكلات في القسم أو أشخاص آخرين أو أحداث خارجية. هناك فارق كبير بين تفسير وعذر؛ ربما يكون التفسير متمثلًا في قائمة بالعوامل التي أدت لحدوث مشكلة حرجة، ولكن تلك العوامل لا ترفع عنك مسئولية التأخير أو التوقف. وظيفتك هي التوقع والتخطيط لحدوث أي حوادث طارئة أو غير متوقعة.

كن مخلصًا لرئيسك في العمل

رغم أنه يمكنك بناء علاقة قوية مع رئيسك عبر الوقت عن طريق الإسهام في خروج نتائج العمل بجودة عالية، يمكن أن تتسبب في تدمير هذه العلاقة في اللحظة التي تصبح فيها غير مخلص له. لكي تكون وفيًّا لرئيسك في العمل، كن حليفه. وهذا يعني أنه لا يمكن أن تقول آراءً سلبية عن

رئيسك على الملأ؛ إذا كان هناك مشكلة بينك وبين رئيسك، فناقشها معه على انفراد. هذا يعني التفكير مرتين قبل إلقاء طرفة عند مبرد المياه عن رئيسك. ورغم أن هذا يبدو مرحًا في وقته، فإن الملاحظات التي تنتقص من رئيسك في العمل تنتقل له - بدون السياق الذي قيلت فيه.

طريقة أخرى لإظهار ولائك لرئيسك في العمل هي استغلال الفرص لكي تجعله يبدو بمظهر جيد أمام رؤسائه. على سبيل المثال، إذا رأيت مدونة إلكترونية تمتدح خطابًا أو قرارًا لرئيسك في العمل، فاذكر هذا لمديرك. بل الأفضل، انشر المدونة بين الموظفين الآخرين وهذا يتضمن رؤساء مديرك في العمل.

وكمبدأ عام، كن سريعًا في نسب الفضل لزملائك، بغض النظر عما إذا كانوا مرءوسيك أم رؤساءك. رغم أن نسب الفضل لرئيسك ربما يجعلك تشعر بالانتقاص من شأنك، فإن الإدارة الحسنة لرئيسك سوف تساعدك في مشوارك الوظيفي.

احذر دائمًا ألا تتجاوز التسلسل الوظيفي بتجاوز رئيسك والذهاب لرؤسائه. إذا لم تقدر على حل مشكلة ما مع مديرك وتخطط لمناقشتها مع من هم أعلى منه مرتبة، فاسأله الإذن بهذا - أو أعطه ملاحظة مقدمًا عما تخطط له. هذا من الآداب التي يجب اتباعها في التعامل مع مديرك - إلا لو كان منخرطًا في أعمال غير شرعية، وفي هذه الحالة يجب أن تبلغ قسم الانضباط والإذعان.

بالمثل، إذا تلقيت طلبًا من رؤساء مديرك في العمل، فأبقِ مديرك على علم بهذا. أظهر له ولاءك بالرجوع إليه قبل الرد على الطلب - أو اطلب من رؤسائه أن يبلغوا مديرك بأمر هذا الطلب. إذا لم تفعل أيًّا من هذين، فسوف يستاء رئيسك من علاقتك مع أحد رؤسائه.

إذا كنتَ مديرًا حديثًا، ربما تشعر بعدم الارتياح عندما يتحدث رئيسك المباشر مع أحد أفراد فريقك مباشرة؛ فرغم أن هذا يبدو مربكًا لك، فهي طريقة فعّالة لمديرك ليحصل على المعلومات وإحساس عملي بالموقف. أقترح أسلوبًا وسطيًّا: اطلب من رئيسك ومرءوسيك أن يعلموك بالمناقشات التي يقومون بها.

كيف تختلف مع رئيسك في العمل؟

بشكل عام، إذا كنتَ تمتلك علاقة مع رئيسك تعتمد على الثقة، فسوف تمر أوقات من الاختلاف بينك وبين رئيسك. هذا لا بأس به تمامًا - فرئيس العمل لا يريد أن يكون مساعدوه مجرد أتباع مطيعين؛ بل يريد أن يعرف إذا كان أحد مساعديه يعتقد أن إستراتيجية ما ليست مفيدة أو أن تطبيق خطة ما ليس واقعيًّا. قال "نابليون بونابرت" ذات مرة: " لا تخف ممن يختلف معك، بل يجب أن تخاف ممن يختلف معك ولا يمتلك الشجاعة الكافية لقول هذا"4.

رغم ذلك، يمكنك تجنب بعض أنواع الخلاف بالقليل من التخطيط. إحدى الطرق لتجنب الخلاف هي التحدث مع رئيسك مقدمًا حول الطريقة التي تريد بها تنفيذ مشروع ما؛ حتى لو كان رئيسك يدعي أنه سيعطيك مطلق الحرية في تنفيذ المشروع. على سبيل المثال، قبل أن تقوم بخطوة مهمة مثل دعوة قسم آخر مثل وحدة الأعمال أو التعامل مع وكالة حكومية أو الاستعانة بمستشار خارجي، أعلم رئيسك ما تريد فعله مقدمًا. بمجرد أن تقوم بهذا، لا تحتاج لأن تنتظر الموافقة الرسمية قبل الاستمرار في تطبيق خطتك؛ حيث إنك أعطيت رئيسك الفرصة للاعتراض إذا كان لديه أي قلق بشأن كيفية تنفيذك للمهمة.

أما بالنسبة للنزاعات التي تظهر على السطح، كيف يمكنك اختيار الموضوعات المهمة التي يجب مناقشتها؟ فكر في الأسئلة التالية عندما تقرر أن تناقش خلافًا مع رئيسك: ما الأمور التي على المحك هنا؟ هل تظن أنه يمكنك الانتصار لرأيك في هذه المناقشة؟ ماذا سيحدث لو لم تقم بالنقاش

مع رئيسك من الأساس؟ إذا كان ما على المحك لا يهم كثيرًا أو كانت فرصك في الانتصار لرأيك قليلة، تقبَّل الأمر وتماشَ مع مركز رئيسك. تذكر كلمات "كيني روجرز" التي تقول:"يجب أن تعرف متى تتمسك برأيك، ومتى تتخلى عنه"5.

عندما تقرر أن تدافع عن رأيك، يجب أن تفعل هذا بطريقة تساعد على حل المشكلات. سوف أسوق بعض الأمثلة فيما يلي. العناصر الأساسية التي يجب تذكرها هي: قم ببحثك وحافظ على التعاون بينكما؛ هذا يعني تجميع الحقائق الموضوعية التي ستدعّم نقاشك ولن تجعل الخلاف شخصيًّا بينك وبين رئيسك، بل اعرضه كنقاش حول أفضل كيفية لإنجاز أهداف المؤسسة.

دعونا نراجع بعض المواقف التي يمكن أن تظهر فيها خلافات بينك وبين مديرك في العمل وكيف يمكنك الاستجابة بطريقة بنّاءة.

- تم تكليفك بإنجاز مشروع ولكن لم يتم إعطاؤك الموارد الكافية لتنفيذه بشكل ناجح في هذا الموقف، اذكر طاقم العمل والميزانية التي تلزمك لإنجاز كل مرحلة من المشروع. ثم حاول أن تعرض أسلوبًا مختلفًا للتنفيذ مثل تضييق نطاق المشروع - أو ربما التخلي عن عنصر ثانوي - أو الاستعانة بأحد أفراد طاقم الأعمال بشكل مؤقت.

- تم تكليفك بمشروع كبير زيادة على ما لديك بالفعل من عبء ثقيل. في موقف كهذا، راجع ما عليك من واجبات والتزامات خاصة بالعمل مع رئيسك واطلب منه ترتيب الأولويات فيما يخص المشروعات؛ يمكن لهذا أن يتيح أساسًا لطلب تأجيل أو التغاضي عن مشروع ذي أهمية قليلة.

- تم تكليفك بتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة تعتقد أنها ستفشل لا محالة. في هذا الموقف، أتِح بيانات موضوعية تفسر لماذا سيكون هذا المنتج أقل جودة من منتجات المنافسين أو لماذا لن يتقبّل العملاء هذا المنتج الجديد. إذا أمكن، حاول أن تقترح نسخة معدلة من طلب رئيسك لها فرصة كبيرة في النجاح.

في المجمل، عند الخلاف مع رئيسك، أدرك جيدًا أنه يمتلك القدرة على إصدار القرارات، وقدم بحثًا مفصلًا لدعم قلقك حول المشروع واقترح طريقة أخرى لحل المشكلة. لا تغضب أو تتخذ موقفًا عدائيًّا ولا تهاجم ذكاء رئيسك أو نزاهته. قدم الحقائق الموضوعية لدعم موقفك واعرض طرقًا للعمل معًا لتسوية الخلاف.

كيف تتعامل مع مدير سيئ؟

كل ما ذكرت من إستراتيجيات إنما تفيد في حالة حدوث خلاف بينك وبين رئيسك حول كيفية التنفيذ ولكن تربطكما علاقة عمل قوية. ولكن، ماذا لو كانت المشكلة مع رئيسك أكثر جدية وناتجة عن تصادمات متكررة بينك وبينه وليس بسبب خلاف حول تطبيق مهمة واحدة؟ بمعنى آخر، ماذا لو كان رئيسك من النوع "السيئ"؟

أما الإجابة هي أنه من **المهم** أن تبدأ بالمبادرة في حل المشكلة لأنه من الغالب أنه لن يقوم رئيسك بهذا. إليكم بعض أنواع المديرين السيئين وكيف تتعامل مع كل منهم.

المدير المهووس بالتفاصيل

كما ناقشت في الفصل السابق، أرفض بشدة الإدارة التفصيلية؛ فالمدير المهووس بالتفاصيل أو الذي يحب أن يشرف على كل تفاصيل العمل يلعب دورًا كبيرًا في المشروعات الموكلة لمساعديه؛

فبدلًا من أن يتركهم يطبقون ما يرونه مناسبًا، يتخذ المدير كل القرارات أو يحدد كل خطوة يجب اتخاذها. هذا يسبب الاستياء خاصة للموظفين القادرين ويحول المهام الممتعة لمهام مملة وشاقة.

إذا كنتَ تظن أن مديرك في العمل يهتم بالتفاصيل، فتأكد أولًا أنه لا يفعل هذا فقط بسبب أدائك الضعيف في العمل؛ إذا أظهرت أنه لا يمكنك تقديم عمل جيد بدون الإشراف الدائم على ما تقوم به، فربما يشعر مديرك بأنه يحتاج دائمًا لأن يشرف على ما تقوم به. في هذه الحالة، حاول أن تكسب ثقة مديرك مرة أخرى من خلال المهام الصغيرة؛ عندما يظهر مشروع قليل الأهمية، اطلب من مديرك أن يمنحك مسئولية إنجاز ذلك المشروع "هذه المرة فقط". إذا وافق على منحك المسئولية، فابذل مجهودًا فوق المعتاد لتضمن أن تتجاوز الإنجازات توقعات رئيسك في العمل.

أما إذا كان رئيسك يشرف عن قرب على كل أفراد فريقك، فيمكنك حينها أن تثق بأن المشكلة لا تواجهك بمفردك. يجب أن تكون خطوتك التالية هي الجلوس مع رئيسك والتحدث عن ميله للسيطرة في الإشراف. ربما تخشى أن رئيسك سوف يعد هذا النقد هجومًا أو يعدك "عدوًّا". ولكن، كما ذكرت في الفصل السابق، فإن العديد من المديرين المهتمين بالتفاصيل لا يعون ما يقومون به بشكل كامل؛ فهم لا يدركون كم تنطوي أفعالهم على التّدخل والاقتحام. من خلال خبرتي، هذا النوع من المديرين غالبًا ما يستجيبون بشكل إيجابي للنقد البنّاء من مساعديهم.

المدير المتقاعس

بعض المديرين يقعون على أقصى الطرف الآخر؛ فبدلًا من الإشراف المهيمن على مساعديهم، يفشلون في إعطاء أي توجيهات لمساعديهم على الإطلاق. في أقصى الحالات، ربما يشعر مساعدوهم بأن مديريهم يتجاهلونهم، وكنتيجة لذلك، يشعرون أنه يجب أن يخمنوا ما يريده رؤساؤهم منهم.

للقضاء على هذه المشكلة، يجب أن تكون حاسمًا في لفت انتباه رئيسك. فإذا كلّفك بمهمة غير واضحة الأهداف، فاطلب الحصول على التوضيح فيما يخص مواطن الغموض، ولا تترك المكتب أو تغلق الهاتف إلا لو كنتَ مقتنعًا أنك تعرف تمامًا ما تحتاج للقيام به.

خلال تنفيذ المشروع، يجب أن تتواصل بشكل متكرر مع رئيسك. على سبيل المثال، إذا أرسلت بريدًا إلكترونيًّا مهمًّا لرئيسك كل اثنين وأربعاء وجمعة الساعة الرابعة مساءً، فسوف يعرف أنه يحتوي على معلومات مهمة - وغالبًا ما يردّ عليه. إذا لم يصلح هذا، حاول التحدّث معه وجهًا لوجه للحصول على المزيد من التوجهات. كن محدّدًا حول ما تحتاج إليه وكيف يمكن لرئيسك أن يكون مفيدًا. إذا ظل يتجاهلك، فابحث في المؤسسة عمّن يمكن أن يتيح لك بعضًا من الإرشاد.

المدير المستبد

المدير الذي يغضب من مساعديه ويبدأ في إيذائهم أو إهانتهم هو أسوأ أنواع المديرين السيئين. يخلق هذا النوع من المديرين بيئة من الخوف في العمل عن طريق الصراخ في وجه مساعديه أو التقليل من شأنهم، ولا يوجد عذر لهذا النوع من السلوك - ولكن المديرين المستبدين يوجدون في كل أنواع المؤسسات.

والأسلوب الوحيد للتعامل مع هذا النوع هو ألا يتم أخذ الموضوع بشكل شخصي؛ حيث إن هذا النوع من المديرين عادة ما يفقد تحكمه في أعصابه بسهولة، فسلوك المدير غير المقبول لا يتعلق بك، بل يمثل مشكلة له لا يمكنك أنت حلّها.

ورغم ذلك، فإن سلوكك بدون قصد يمكن أن يستثير غضب رئيسك ويدفعه للبدء في الاستبداد أو الذم. إذا أردت أن تتجنب هذا النوع من المديرين، فحاول التعرف على ما يثير غضبه. هل يستشيط رئيسك غضبًا إذا وصلت العمل متأخرًا بدقائق أم إذا كان مكتبك تعمه الفوضى؟ إذا كان كذلك، فإن

أبسط الحلول هي تجنب السلوكيات التي تدفع رئيسك للغضب.

ولكن هذه الإستراتيجية لا تفيد دائمًا مع المدير الذي يلقي باللوم على الجميع ويغضب دائمًا إذا تعرقل سير مشروع ما. يمكنك أن تحاول شرح الأسباب الرئيسية لحدوث هذا وتقترح كيف ستتعامل مع هذه الأسباب في المستقبل. يمكنك محو هذا السلوك المذموم بإلقاء نكتة لتلطيف الجو - مثلما يقول الممثل الكوميدي "بيل كوسبي": "إذا كان يمكنك الضحك على ما يقوله، فيمكنك أن تبقى على قيد الحياة"6. ولكن إذا توقفت عن الضحك بعد عدة مرات، يمكنك فتح نقاش مع رئيسك حول هذا السلوك.

إذا حالفك الحظ، فلن يدرك مديرك مدى سوء سلوكه، إذا انتقدته نقدًا بنّاءً هادئًا، فربما يدرك فجأة فداحة تصرفاته ويغير من سلوكه. لسوء الحظ، فإن العديد من المديرين المستبدين يدركون جيدًا ما يفعلون. سوف يستمرون في سلوكهم حتى يواجهوا معارضة وحينها سيتراجعون. الطريقة الوحيدة للنجاح في التعامل مع هؤلاء المديرين هو الوقوف والدفاع عن رأيك. صمِّم على أن يعاملك مديرك باحترام وكن محددًا في أن سلوكه العنيف المذموم يؤثر على عملك وأن بعض تصرفاته غير مقبولة، ولكن مهما تفعل، حافظ على هدوء أعصابك فلا فائدة من الصراخ المتبادل.

الحلول الأخيرة

إذا فشلت جميع محاولاتك في التعامل مع الرئيس السيئ، فربما تحتاج إلى رفع شكواك لقسم الموارد البشرية. هذه الخطوة مهمة جدًّا؛ فإذا كان رئيسك يتسبب في قلة إنتاجيتك في العمل، فمن مصلحة مؤسستك أن تصحح من هذا الوضع. قبل التوجه لقسم الموارد البشرية، اصنع قائمة بأخطاء رئيسك تجاهك ويفضل تجاه الآخرين أيضًا. إذا قررت المؤسسة الإبقاء على مديرك في منصبه رغم كل الدلائل التي قدمتها، فاطلب الحصول على نقل داخلي لقسم آخر أو ابحث عن وظيفة في مؤسسة أخرى.

إذا قررت أن تترك وظيفتك، فلا تفعل مثل مضيف شركة جيت بلو للطيران "ستيفن سلايتر"؛ ففي أغسطس من عام 2010، قام بترك وظيفته بشكل درامي، عندما حطّت الطائرة في مطار كينيدي - قام بشتم المسافرين عبر ميكروفون الطائرة، ثم انزلق عبر مخرج الطوارئ القابل للنفخ وفي يده زجاجة يشرب منها. بالفعل، كلنا، في وقت ما، أحسسنا بإغراء الانخراط في هذا السلوك التطهيري أو المنفّس. ولكن في عالم اليوم المتصل، يحتاج المحترفون لترك وظائفهم دون هدم جسور التواصل وراءهم؛ فلا تدري متى ستقابل رئيسك أو زملاءك في العمل في وظيفة مستقبلية

حتى تترك العمل بكياسة، تأكد أن تترك ملاحظة برحيلك قبل أن ترحل بشهر على أقل تقدير؛ فهذا يسمح لمؤسستك للعثور على بديلك أو وضع خطة رحيلك. خلال تلك الفترة، يجب ألا تحضر للعمل لمجرد تمضية الوقت الباقي، بل اعمل بكل جدّ حتى آخر يوم. وعلى وجه التخصيص، اعرض تدريب بديلك، وَأَنْهِ أي أعمال يجب عليك إنهاؤها قبل أن تترك العمل وكن مستعدًّا دائمًا للإجابة عن أي أسئلة حتى بعد رحيلك.

أما أصعب جزء يخص ترك الوظيفة، فهو شرح السبب لرئيسك؛ ففي تلك اللحظة، يجب أن تبتلع كبرياءك وتؤكد أنك راحل بسبب فرصة عمل جديدة. هذا ليس وقت ذكر الاعتراضات على وظيفتك الحالية. (ولكن لك حرية التصريح بالحقيقة في مقابلة ترك الوظيفة التي يجريها قسم الموارد البشرية - فبدون القصة الحقيقية، لا يمكنه اتخاذ خطوات علاج للموقف).

نصائح سريعة

1. تأكد من اتفاقك أنت ورئيسك على المهام التي يجب عليك القيام بها والأولوية النسبية لكل منها.

2. اعمل على التوفيق بين وسيلتك في الاتصال وبين الوسيلة التي يفضلها رئيسك سواء كانت البريد الإلكتروني أو عبر الهاتف أو المقابلات وجهًا لوجه.

3. راقب عن كثب السمات الشخصية لمديرك. تأكد أن أفعالك وعاداتك في العمل منسجمة مع أسلوب مديرك الإداري.

4. قم بالمبادرة لتقديم سلسلة من إنجازاتك لرئيسك خاصة في وقت توزيع المكافآت.

5. أعط الكثير من التحذيرات إذا كان مشروع ما يمر بعائق أو مشكلة؛ فالمديرون يكرهون المفاجآت السيئة، وربما يكونون قادرين على حل المشكلة إذا توفر وقت كافٍ مقدمًا.

6. كن مخلصًا لرئيسك واجعله يبدو بمظهر جيد أمام رؤسائه.

7. لا تتجاوز التسلسل الوظيفي بدون إعطاء إشعار مسبق لرئيسك.

8. فكر جيدًا حول إذا كان خلافك مع رئيسك يستحق المقاومة. إذا قررت أن تدافع عن رأيك، فقدم بدائل ثم ابحثها جيدًا بأسلوب هادئ.

9. اعقد نقاشًا صريحًا مع رئيسك إذا كان أسلوبه في الإدارة يضر بإنتاجيتك، وإذا فشل هذا، فاشك رئيسك للمؤسسة أو اطلب نقلًا.

10. اترك وظيفتك بكياسة. أتح شهرًا كإشعار مسبق ولا تهدم أي جسور وراءك.

الجزء الخامس

ممارسة حياة منتِجة

حتى الآن في هذا الكتاب، عرضت أدوات لتساعدكم في أن تصبحوا أكثر إنتاجية بالمعنى المتعارف عليه للكلمة - أي إنجاز المزيد في كل ساعة تعملها. هذا القسم من الكتاب يزيد من نطاق الإنتاجية حيث يناقش كيفية صياغة الأهداف طويلة الأمد والسعي وراء تحقيقها عبر مسارك الوظيفي.

في الفصل الثاني عشر، سوف أضع إطارًا عامًّا لما أعتقد أنه أكثر الأساليب إنتاجية في تخطيط المسار الوظيفي. وباستخدام هذا الأسلوب، يجب أن تفكروا في المسار الوظيفي كعملية مستمرة عبر مدار السنين؛ حيث يتكون المسار من العديد من الخطوات كل خطوة تعطي معلومات أفضل تساعد على القيام بالخطوة التالية.

في الفصل الثالث عشر، سوف أوسع من هذا الأسلوب للتخطيط المنتج للمسار الوظيفي بمساعدتكم على مجاراة التغييرات السريعة في عالم كبير. سأريكم أيضًا كيف أن أساسات الاقتصاد والنزاهة الشخصية سوف تتحمل الكثير في أثناء مسارك الوظيفي.

في الفصل الرابع عشر، سوف أرجع لما يعد السبب الرئيسي لزيادة إنتاجيتكم وهو: الحصول على المزيد من الوقت لممارسة الحياة الشخصية. سوف أعرض بعض الاقتراحات لمساعدتكم في الحفاظ على الإنتاجية في العمل وفي الوقت نفسه قضاء وقت ممتع في المنزل.

12

تعزيز خيارات مسارك الوظيفي مدى الحياة

كثيرًا ما يسألني المهنيون والطلاب: كيف خططت مساري الوظيفي حتى أصبحت رئيس مؤسسة فيديليتي للاستثمارات؟ وكانت إجابتي دائمًا واضحة: "لم تكن لديّ خطة كبيرة، بل قمت فقط باجتياز كل خطوة في وقتها". ومعظم المديرين التنفيذيين الأكثر نجاحًا سيعطون الإجابة نفسها.

عندما كنتُ أدرس في كلية الحقوق، لم أخطط أبدًا لأن أصبح رئيس مؤسسة خدمات مالية عملاقة. في ذلك الوقت، كنت أظنّ أنني سأصبح أستاذًا أو مشرّعًا فيدراليًّا. بالفعل في بداية مساري الوظيفي، شغلت مناصب عدّة، مثل أستاذ قانون وموظف أول في لجنة السندات والتبادل، ثم شريك في مؤسسة قانونية. وخلال أربعة عشر عامًا من العمل، تعلّمت الكثير عن نفسي وعن القطاع المالي، ووجدت أنني أحب فعلًا إتمام الصفقات وإدارة الموظفين، بدلًا من كتابة المقالات وصياغة القوانين المنظمة.

ولهذا قبلت عرضًا وظيفيًّا للعمل مستشارًا عامًّا لمؤسسة فيديليتي للاستثمارات عندما كانت لا تزال شركة صغيرة في عام 1987. كنتُ محظوظًا بكوني فردًا في شركة ومجال وظيفي ينموان بسرعة كبيرة. لمدة عقد من الزمان تقريبًا، وسَّعت من مهاراتي بتطوير منتجات جديدة ومساعدة الشركة في الدخول لأسواق جديدة وكيفية إدارة الموظفين. ولعدة أسباب، تتضمن بعض الضغوطات الخارجية على الشركة، تم اختياري سنة 1997 لأشغل منصب رئيس مؤسسة فيديليتي للاستثمار.

ما الذي يمكن أن يقدمه لك تاريخي فيما يتعلق بالتخطيط لمسارك الوظيفي؟ إنك لا تتحكم في مسارك الوظيفي؛ حيث يوجد العديد من العوامل التي لا يمكنك التحكم فيها، والتي تصوغ أو تشكّل فرصك الوظيفية - مثل الظروف الاقتصادية العالمية والانتخابات السياسية والقوانين الاقتصادية والأوضاع المالية للشركات؛ ولذا فلا تعتقد بكل غرور أنك يمكن أن تقرر طريقك المهني.

وعلى الناحية الأخرى، يمكنك زيادة **احتمالية** النجاح بالتعامل مع مسارك الوظيفي بأسلوب التفكير الصحيح، فتخطيط المسار الوظيفي ليس عملية تحدث مرة واحدة في الحياة، بل هي عملية مستمرة يجب أن تُدار بفاعلية على مدار الحياة. في كل خطوة، يجب أن تسأل نفسك: ما الذي يجب أن أفعله تاليًا و**يعزز من خياراتي المستقبلية؟**

<u>الانطلاق: صياغة أهداف وظيفية مؤقتة</u>

الخطوة الأولى في هذه العملية هي صياغة قائمة بعدة وظائف تتمنى أن تشغلها - هذه هي أهدافك الوظيفية. لكي تصنع هذه القائمة بشكل ذكي، يجب أن تقوم بتقييم ثلاثة عناصر بشكل دقيق: اهتماماتك ومهاراتك ومطالب السوق.

تقييم اهتماماتك

لكي تبدأ في التفكير في غاياتك الوظيفية، فكر في أية سمات وظيفية تروقك الآن. ولكي تبدأ في هذه العملية، انظر الأسئلة التالية.

- أي موضوعات - مثل السياسة العامة والهندسة المدنية - تجدها ممتعة ومثيرة بالنسبة

لك؟

- هل تفضّل القراءة أم الكتابة أم الانشغال بالأرقام؟
- هل تحب التركيز على تفاصيل المشروع أم تحليل النواحي الإجمالية؟
- هل تفضّل العمل برفقة زملائك أم بمفردك؟
- هل تريد العمل على جدولك الشخصي أم أنك مستعد لأن تعمل بالنظام المعتاد للساعات؟
- هل تريد أن يكون السفر والترحال من سمات وظيفتك أم تفضّل أن تعمل في مكان قريب من منزلك؟
- أي القيم والصفات التي يمتلكها زملاؤك ورئيسك في العمل تحتل أهمية كبيرة لديك؟
- أي الأهداف الاجتماعية أو العامة تريد أن تسعى وراءها من خلال وظيفتك؟
- ما مقدار اهتمامك بمرتبك الوظيفي بالنسبة للقيم والأهداف الشخصية؟

إجاباتك عن هذه الأسئلة سوف تصنع قائمة واسعة بالوظائف التي ربما تروقك. إذا كنتَ في بداية مسارك الوظيفي، فلا ترتكب خطأ النظر للوظائف المعتادة: الأطباء والمحامين والمستشارين وموظفي البنوك والمهندسين... إلخ. ماذا عن علماء الجيولوجيا وعلماء التغذية وممثلي الدعاية وتجّار البضائع؟ عندما تصنع قائمة وظائفك المفضلة، انظر إلى القائمة الطويلة التي وضعها مكتب إحصاءات العمل1.

ولمن كان منكم في منتصف مسارهم الوظيفي, فإن قائمة وظائفكم المفضلة ستكون أقل قليلًا؛ حيث إنكم بالفعل اخترتم وظيفة أو مسارًا وظيفيًّا. بالنسبة لكم، فإن الغايات الوظيفية ربما تتضمن مناصب أعلى في مؤسساتكم أو وظيفة في مجال آخر أو امتلاك عمل خاص. رغم من ذلك، وضمن تلك القائمة الضيقة، ما زال يجب عليكم صنع قائمة عريضة بالوظائف المحتملة التي تستهويكم، أو ربما تمرون بأزمة وظيفية وتفكرون في تغيير المجال الوظيفي بالكامل. في هذه الحالة، يجب أن تصنعوا قائمة خيارات أكبر.

أما الخطوة التالية فهي أن تعرف أكثر حول ما تنطوي عليه تلك الوظائف؛ فهذا سوف يساعدك في شطب بعض الوظائف بالكامل من القائمة وتوضيح الوظائف التي تستهويك بأكبر درجة. ولجمع تلك المعلومات، ابدأ بالبحث عبر الإنترنت وقم بحضور معارض الوظائف؛ حيث إن تلك المصادر سوف تعطيك وصفًا تقريبيًّا حول الحقائق الخاصة بوظيفة ما. احصل على أقصى ما تستطيع من استشارات خاصة بمسارك الوظيفي؛ وهذا يتضمن الحصول على النصيحة من المهنيين إذا أمكن؛ حيث يمكن لاستشارة وظيفية سليمة أن تفتح أمامك آفاقًا لم تتصورها أو تفكر بها.

ولكي تحصل على التفاصيل اليومية الخاصة بوظيفة ما، قم بإجراء مقابلات مع أشخاص في الوظيفة نفسها. تحدث مع جيرانك وأصدقائك لتحصل على ما يعرفون، أو اطلب من مستشارك أن يصمم لك برنامجًا لمحاكاة الوظيفة. بمجرد أن تجد الشخص المناسب لإجراء مقابلة معه، اطرح عليه الأسئلة التالية:

- كيف يبدو اليوم المعتاد في هذه الوظيفة؟

- ما أكثر ما يعجبك وأكثر ما يثير حنقك في هذه الوظيفة؟
- هل تساعدك هذه الوظيفة على النموّ والتعلّم؟
- كيف شغلت هذه الوظيفة؟
- أي المناصب تريد شغلها خلال خمس أو عشر سنوات؟
- ما المرتب الابتدائي والمتوسط العام لهذه الوظيفة؟

تحديد مهاراتك وقدراتك

بعد أن تكون لديك قائمة كبيرة بالوظائف التي تود شغلها، فكر في أي مهارات يمكنك تقديمها للعالم من حولك - وما إذا كانت تناسب أي وظائف على قائمتك. لا تفكر فقط في مؤهلاتك الرسمية ولكن في مهاراتك الشخصية غير الملموسة؛ مثل القدرة على التفكير السليم أو التعاطف مع الأقل حظًّا.

في بعض الوظائف، يوجد بعض المواصفات المطلوبة بشكل رسمي؛ فلكي تعمل محاميًا يجب أن تتخرج في كلية قانون معترف بها وتتجاوز امتحان نقابة المحامين، أما بالنسبة لوظائف أخرى، سوف يتعيّن عليك البحث بجهد أكبر عن متطلبات الوظيفة؛ فعلى سبيل المثال، ما المؤهلات التعليمية المطلوبة لتصبح ممارسًا للعلاج الطبيعي؟ كان لزامًا عليّ الاتصال بمعالج طبيعي من أصدقائي لمعرفة هذا: ست سنوات من الدراسة الجامعية، وتتضمن فترة تدريبية كبيرة في عيادة للعلاج الطبيعي.

وبعيدًا عن تلك المتطلبات الرسمية، سوف تحتاج إلى مجموعة من المهارات التي تتماشى مع متطلبات الوظيفة. فإذا كنتَ ستعمل لمؤسسة خيرية غير هادفة للربح، فستحتاج لمهارات جمع التبرعات والتعاطف والصبر للتعامل مع المشاركين في تلك المنظمة - كالمتبرعين والموظفين والمجتمعات الخدمية. ولكي تعمل تاجر سندات في وول ستريت، يجب أن تكون لديك القدرة على اتخاذ قرارات فورية حتى يمكنك استيعاب الكثير من المعلومات وتقييم العطاءات التنافسية.

في بعض الأحيان، إذا كنتَ شابًّا، من الصعب أن تكون صادقًا فيما يتعلق بامتلاكك المهارات التي تتطلبها وظيفة ما. كشاب مراهق، كنتُ أريد أن أصبح لاعب كرة سلة محترفًا، واعتدت أن أقضي فترة الظهيرة في التمرين في ساحة اللعب، ولكن لسوء الحظ، لم يعرني كشافو الأشبال في الكلية أي انتباه: لم يكونوا في حاجة لمهاجم طوله ست أقدام ويمتلك مهارات متوسطة. وإذا كنتُ قد اخترت كلية بناء على فريق كرة السلة الخاص بها، فإن ذلك سيكون خداعًا للنفس.

ولكي أساعدك بشكل حقيقي على الوصول إلى ما يمكن أن تقدمه للعالم من حولك، ففى الملاحظة الختامية2 يوجد رابط لقائمة طويلة من المهارات القابلة للاستخدام في مجالات أخرى في المستقبل. تفحّص القائمة وابحث عن المهارات التي لديك بالفعل أو التي يمكنك اكتسابها بسهولة.

ثم بعد ذلك، تأكد من أن مهاراتك تتوافق مع المهارات المطلوبة للوظيفة التي ترغب فيها. ولكي تتأكد من المهارات التي تتطلبها الوظيفة بالفعل، يجب أن تبدأ بالبحث عن المصادر المعتادة للمعلومات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة. ولكن، مرة أخرى، تلك المصادر ستكون ذات قدرة محدودة على مساعدتك. لكي تفهم المهارات المطلوبة جيدًا، سوف تحتاج للتحدث مع أشخاص يعملون بالفعل في هذه الوظيفة.

الحكم على طلب السوق

بعد مراجعة مهاراتك واهتماماتك، يجب أن تقيّم إذا ما كان هناك طلب كافٍ في السوق على

الوظيفة التي ترغب أن تعمل فيها. لسوء الحظ، فإن معظم الناس يتحمّلون المصاعب قبل أن يضعوا مطلب السوق في الحسبان. انظر لقصة "جو ثيرين" - مدرس الدراما فى مدينة نيويورك3. بعد قضاء عدة سنوات في التدريس، قرر "جو" أن يحصل على درجة الماجستير في فن الدُمى، وهي درجة علمية كلفته 350 ألف دولار للحصول عليها. وعندما أنهى دراسته، لم تكن هناك أية وظائف متوافرة في مجال تحريك الدمى؛ لذلك اضطر للرجوع لوظيفته القديمة وهي التدريس - وكمدرس بديل وبنصف مرتبه السابق.

حتى لو كانت هناك بعض الفرص المتاحة في المجال الذي تتمنى العمل به، ربما تمثّل عرضًا أكثر مما هو مطلوب للسوق. انظر لإذاعة المباريات الرياضية، على سبيل المثال. فرغم أن محطات الإذاعة والتلفاز توظف مذيعين رياضيين بالتأكيد، فإن هذا الطلب المتواضع يتضاءل بجانب أعداد الشباب والفتيات الذين يحبون الرياضة ويظنون أن بإمكانهم أن يصبحوا مذيعين رياضيين جيدين. ونتيجة لذلك، من الصعب جدا أن تجد لك موطئ قدم في هذا المجال.

لا تنظر لطلب السوق بمجرد رؤيته في فترات عابرة، بل يجب أن تعرف إلى أين تتجه تلك الصناعة أو المجال - هل يتسع أم ينكمش؟ لننظر لمثال بسيط، محطات الطاقة التي تعمل بالفحم تواجه انكماشًا على المدى الطويل، بينما تعد مصادر الطاقة المتجددة مجالًا محتملًا للنمو.

عزز خياراتك - خطوة بخطوة

والآن، بعد أن قمت بوضع غاياتك الوظيفية المبدئية، أنت جاهز للتفكير في الخطوة التالية. لا تحاول أن تعرف المسار الكامل لمستقبلك الوظيفي، بدلًا من ذلك، فكر فيما إذا كانت وظيفتك التالية ستتحرك بك في الاتجاه الصحيح - عن طريق تعزيز خياراتك في المستقبل.

قمتُ مؤخرًا بإرشاد شاب خريج كان يحاول أن يخطط مستقبله مرة واحدة.كان كل أسبوع تقريبًا يحتاج إلى رأيي فيما يخص أي الوظائف التي يحب أن يشغلها في كل مرحلة من حياته. كانت دائمًا إجابتي هي :" لا تحاول أن تخطط مسارك الوظيفي بأكمله مرة واحدة، بل ركّز على ما يمكنك تحقيقه الآن: ما الذي سيمثل خطة حالية مناسبة للتحرك في الاتجاه المناسب أو لوضعك في موقع أفضل لصنع خيارات مدروسة حول مستقبلك الوظيفي؟".

لكي تعزز من خياراتك في كل خطوة من خطوات تاريخك المستقبلي، يجب أن تسعى للحصول على خليط من التعليم النظامي في الفصول التعليمية والتعليم غير الرسمي على أرض الواقع. في كلتا الحالتين، اسع وراء المعرفة والمهارات التي ستصلح للعديد من الوظائف في المستقبل.

احصل على التدريب والتعليم

التعليم النظامي يعد طريقًا ثابتًا لتوسيع آفاق مستقبلك الوظيفي. من وجهة نظر عملية بحتة، فإن التعليم النظامي يمكن أن يمدك بالمؤهلات اللازمة؛ فلكي تصبح طبيبًا، يجب أن تدرس في كلية الطب. ولكن التعليم الجيد أكثر من مجرد جواز مرور: فأنت تكتسب معرفة قيمة في أثناء دراستك. وفي المتوسط، فإن سنة إضافية من التعليم تضيف لمعدل مرتبّك أو معاشك نسبة حوالي من 8 إلى 9 %4.

وبالنظر للنمو السريع في عالم السياسة والأعمال، يجب أن تتوقع أن تكمل تعليمك النظامي حتى بعد أن تبدأ في تولي وظيفة ما. بعض المؤسسات العملاقة، مثل جنرال إلكتريك و البنك الدولي، تمتلك برامج تدريبية خاصة بها من الدرجة الأولى، وهناك مؤسسات أخرى تدفع بعض التكاليف أو كلها لكي تحصل على درجة علمية أخرى ليلًا أو في نهاية الأسبوع. ومثل تلك الدرجات العلمية ربما تفيد في توفير التكاليف بدلًا من إنفاق العديد من السنوات في الدراسات العليا. على أية حال،

فإن العاملين في العديد من الوظائف يجب أن يحققوا متطلبات تعليمية بشكل مستمر حتى يحتفظوا برخصتهم على مزاولة التدريب.

بغض النظر عن الشكل الذي يتخذه التعليم الخاص بك، اختر موضوعًا سوف يفتح أمامك آفاقًا رحبة في مسارك الوظيفي. وهذا ربما يعني إعادة التفكير في الحصول علىالشهادة في الكتابة الإبداعية، حتى لو وجدتها عاملًا منشطًا للتفكير. ورغم أن العالم يحتاج إلى كتابة الروايات، فإن فرص العمل في هذا المجال محدودة جدًّا. ولا تتخصص في مجال ما في بداية حياتك الوظيفية، على سبيل المثال، رغم أن الدرجة العلمية في تصميم الملابس تبدو مجالًا عمليًّا، فإنه يوجد عدد محدود من المجالات الوظيفية التي من الممكن أن يكون هذا التخصص مفيدًا بها.

في رأيي، يمكنك زيادة خيارات مسارك الوظيفي إذا بدأت بدراسة مجال شاق لا مجالٍ سهل؛ فالمجال الشاق أشد صعوبة ويحوي إجابات صعبة وسهلة؛ كالفيزياء على سبيل المثال. لذا يجب أن تتعلم موضوعات شاقة في البداية لأنها تعلمك الأساسيات اللازمة لتقييم المجالات الأقل صعوبة؛ على سبيل المثال، إذا حصلت على تعليم شاق في الطرق الإحصائية، فسوف تمتلك معظم الأدوات لتحليل تأثير العديد من السياسات العامة، علاوة على ذلك، فإن المجالات أو المواد الدراسية الأقل صعوبة يمكن تعلمها بمفردك؛ حيث يمكنك استيعاب المبادئ الأساسية لفرع ما في علم الاجتماع بقراءة بعض الكتب، ولكن من المحتمل ألّا تستطيع تعلّم أساسيات الفسيولوجيا العصبية بدون تعليم نظامي.

التعلم على أرض الواقع

بعد أن تحصل على التعليم النظامي الذي ترغب فيه، أو حتى لو كنتَ ما زلت تتعلم، اختر وظيفة يمكنك فيها تطوير مهارات جديدة أو اكتساب خبرة عملية. والتعلم عن طريق التطبيق العملي أو على أرض الواقع لا يجب أن يكون فكرة ثانوية: فعلماء الاقتصاد قدروا أن القيمة الدائمة للتعلم على أرض الواقع أو في أثناء شغل وظيفة ما تساوي أربع سنوات إضافية من التعليم النظامي5. ولكن، كما هو الأمر مع التعليم النظامي، تأكد من أن المهارات التي تكتسبها تصلح لمجالات أخرى.

على سبيل المثال، إذا توليت وظيفة تجميع عقود إيجارات الطائرات، فربما تكون خبيرًا دوليًّا في هذا المجال. ولكن هذه الخبرة العملية ضيقة الحيز للغاية؛ حيث إنها لن تساعدك في أي مجال آخر. وعلى الجانب الآخر، إذا عملت في وظيفة تتعلق بمجال الضرائب الخاص بالشركات، فيمكنك اكتساب الكثير من الخبرات التي ستساعدك في مجالات أخرى. ورغم أنه يمكن أن تكون متخصصًا في أفرع معينة من أعمال الضرائب خاصة بنوع معين من الشركات، فسوف تتعلم تحليل المشكلات الضريبية وإيجاد حلول مبتكرة. وبما أن كل الشركات تريد تخفيض ضرائبها، فإن هذه المهارات سوف تساعدك على أن تعمل في وظائف مستقبلية في العديد من المجالات الصناعية.

أحد النواحي المهمة الخاصة بالتعلم على أرض الواقع هي تعلّم المزيد عن نفسك وعن خيارات مستقبلك الوظيفي. في كل وظيفة، سوف تكتسب المزيد من المعرفة عما تستمتع بفعله وما تجيده حقًّا. علاوة على ذلك، حاول أن تكتسب معرفة بالمراكز الوظيفية الأخرى التي تتعامل معها بشكل متكرر، وهي المهارات التي تتطلبها تلك المراكز الوظيفية وأي وظائف ترشحك لشغلها. إذا أمكنك جمع كل تلك المعلومات، فسوف تكون في مرتبة وظيفية أفضل تجعلك قادرًا على تقرير الخطوة التالية في مسارك الوظيفي.

اختيار وظيفتك التالية

عندما تقرر وظيفتك التالية، يجب أن تحاول اكتساب بعض المهارات أو الخبرات التي تناسب قطاعًا عريضًا من الوظائف. إليك بعض الأمثلة.

تطوير مهارات قيادية

مهارة القيادة هي مهارة قابلة للانتقال من وظيفة لوظيفة بشكل فطري وتتطلبها المجالات الوظيفية دائمًا؛ لذا حاول اختيار وظيفة تسمح لك بقيادة الآخرين. انظر إلى "سارة"، بائعة سندات ضمان ماهرة. بالنسبة للترقية التالية التي ستحصل عليها "سارة" - ستواجَه بخيارين: إما أن تبيع سندات الضمان لقطاع جديد بعائد مالي أعلى، أو تبدأ في إدارة بعض بائعي سندات الضمان داخل الشركة بالعائد المادي نفسه. ورغم أن هذا لا يبدو ترَقِّيا وظيفيًّا، فإن "سارة" يجب أن تتولى الموقع الإداري لكي تكتسب مهارات قيادية سوف يكون لها قيمتها مستقبلًا في مسيرتها الوظيفية.

ولكنك لا تحتاج للقب "مدير" بشكل رسمي لتكتسب مهارات الإدارة؛ كمثال فإن وزارة الدفاع تدرب الضباط عن طريق وضع المجندين في العديد من المواقف التي تضع عليهم عبئًا كبيرًا وبتوجيه قليل من الإدارة العليا. تعد هذه طريقة رائعة لإجبار المجندين على ممارسة الابتكار والحكم الشخصي في حل المشكلات المعقدة - وهي المهارات التي يحتاج إليها أي قائد سواء في الحياة المدنية أو العسكرية؛ فعلى سبيل المثال تم تكليف إحدى الفرق بمهمة حل مشكلة آلام الظهر التي تظهر لدى قائدي طائرات الهيلكوبتر، وهو موضوع حيّر أطباء الجيش. وبدون أي إرشاد، تعلّم الفريق كيفية قياس ألم الظهر ولماذا يصاب به قائدو الطائرات الهيلكوبتر. وبعد إكمال البحث، قاموا بإعادة تصميم مقاعد الطيارين لحل المشكلة - بدون الحصول على أي إرشاد مرة أخرى.

أي وظيفة تشحذ مهارات القيادة لديك بمواجهة مواقف صعبة سوف تساعد في إعدادك لتولي مناصب أعلى مقامًا، ولكن تأكد من أن الوظيفة تسمح لك بتحقيق الفشل بين الحين والآخر - بدون عواقب تنهي مسيرتك الوظيفية. على سبيل المثال، تتسامح وزارة الدفاع مع صغار الضباط الذين يفشلون ماداموا تولوا القيام بمهمة مصممة جيدًا - كما تقول الأستاذة "لورين جاري"، كتفريق بين التجربة المخطط لها جيدًا والتجربة التي تعتمد على الحظ6. بعد فشل التجربة المخطط لها بعناية، فإن الضباط الشباب يبلغون رؤساءهم ويحاولون تفسير كيف يمكن تطوير المشروع في المرة القادمة7.

اكتساب معرفة بالثقافات الأخرى

إن اكتساب الخبرة خارج بلدك الأم يعد طريقًا جيدًا لتعزيز خيارات مسارك الوظيفي في هذا العالم متزايد الانفتاح. عشت لمدة سنتين في إفريقيا وقضيت فترة كبيرة في بريطانيا واليابان والصين. ومن خلال تلك التجارب، تعلمت التعامل مع العديد من البيئات الثقافية والمالية والسياسية - التي ساعدتني في تقييم أو إنشاء أقسام وظيفية حول العالم. وبالفعل فإن العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات لا تفكر في أن تجعلك تشغل أحد المراكز الأعلى مقامًا إلا إذا كنتَ تمتلك هذه التجارب العالمية.

ورغم أنه توجد عقبات محتملة في المواقع الوظيفية خارج البلاد، فإنه يمكن تقليلها بيسير من بعد النظر. أولًا، أحيانًا ما يتم تجاهل موظفي الأفرع خارج البلاد من قِبل المقر الرئيسي؛ ولذلك قبل الانتقال للعمل في فرع خارج البلاد، حاول قضاء بعض الوقت في المقر الرئيسي حتى تكتسب بعض المعارف - وخاصة المستشارين - ولكي تتعلم كيف تعمل المؤسسة. ثانيًا، يكون من الصعب غالبًا لموظفي الفروع خارج البلاد الحصول على وظيفة عند العودة إلى المقر الرئيسي. أما عندما تكتسب معرفة أحد المستشارين في المقر الرئيسي، فسوف يبقيك هذا على اطلاع على ما يحدث في المقر الرئيسي، وسيساعدك على معرفة الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب. وأخيرًا، فإن

الانتقال للعمل خارج البلاد، ربما يكون عبئًا كبيرًا على كاهل عائلتك، وخاصة إذا كان الأطفال في سن التعليم؛ لذا يجب أن تطلب مساعدة مالية خاصة لإلحاق أولادك بمدارس خاصة ذات جودة تعليمية عالية في تلك البلاد الأجنبية.

توسيع خبرتك المؤسسية

توجد أنواع عديدة من المؤسسات، منها شركات، شركات تضامنية، مؤسسات لا تهدف للربح، مؤسسات حكومية. إذا عملت في نوع واحد فقط من تلك المؤسسات، فإن العثور على وظيفة من نوع آخر يوسع من خياراتك الوظيفية. على سبيل المثال، يرفض أصحاب الأعمال في بعض الشركات الهادفة للربح توظيف أشخاص كانوا يعملون في المؤسسات الحكومية فقط؛ حيث إن أصحاب الأعمال يشغلهم ما إذا كان أولئك المتقدمون لشغل الوظيفة قادرين على الانتقال من العمل الحكومي للعمل الخاص أم لا.

بالمثل، فقد رأيت أصحاب أعمال في شركات مطروحة للاكتتاب العام يرفضون توظيف تنفيذيين من الدرجة الأولى كانوا يعملون في شركات خاصة؛ حيث إن إدارة شركة عامة تتطلب بعض المعرفة المتخصصة المتعلقة بأوامر لجنة السندات والتبادل وتقارير الأرباح ربع السنوية. ولكن تلك المهارات يمكن تعلّمها بسهولة عن طريق التنفيذيين الموهوبين،؛ حيث إن الأمر يتطلّب مهمة عمل في شركة عامة. وبمجرد أن تنهي تلك المهمة القصيرة، سوف يقبل توظيفك قطاع كبير من الشركات.

توسيع شبكة معارفك

بالإضافة لتطوير مهاراتك العملية والمعرفية، يجب أن تكون خطوتك التالية هي توسيع شبكة معارفك الشخصية. لِنُعِدْ صياغة الشعار: "المؤسسات لا توظف الأشخاص، بل الأشخاص يوظفون الأشخاص". كلما كثرت معارفك في مجال عملك، تذكروك عندما تتاح فرص وظيفية - حتى إذا لم يتم الإفصاح عنها بشكل علني.

إلى حد ما، يمكنك توسيع شبكة معارفك بدون القيام بخطوة وظيفية جديدة. عندما تتاح لك الفرصة، احضر المؤتمرات أو شارك في حضور لجان خاصة بمؤسسات تجارية. عندما تفعل هذا، اذهب مبكّرًا حتى يمكنك التحدّث مع الحاضرين وتبادل بطاقات التعارف معهم. بعد ذلك اطلب البريد الإلكتروني بلباقة، وحينها سوف تكون قد كونت صداقات مع مجموعة من الأشخاص ذوي المعرفة الذين يمكنك مناقشة تطورات مجالك الوظيفي بصحبتهم.

ولكن مناسبات تكوين المعارف عن طريق حضور الأحداث تقل أهميتها بجانب تكوين شبكات معارف عن طريق العمل مع أشخاص في مكان واحد. هذا النوع من تكوين شبكات المعارف داخل المؤسسات يتم عادة بشكل غير رسمي ويخلق روابط عميقة. إذا كنتَ بالفعل في منتصف مسيرتك الوظيفية، فغالبًا ما تكون قد التقيت العديد من زملاء العمل في اجتماعات داخلية أو عروض تقديمية للعملاء، أو قضيت يومًا أو أكثر في السفر بصحبة زملائك في العمل، وغالبًا ما تكون تلك المناسبات ملائمة لكي تتعرف عليهم بشكل أكثر عمقًا. هذه العلاقات العميقة ربما تجعل عملك الحالي أكثر متعة، وربما تجعلك تشغل وظيفة لم يعلن عنها في المستقبل.

عندما تفكر مليًّا في الخطوة التالية في المسار الوظيفي، فكر في مزايا تكوين شبكة المعارف التي يمكنك اكتسابها منها. يمكنك توسيع تلك الشبكة عن طريق قبول وظيفة في قسم آخر في المؤسسة نفسها أو عن طريق رئاسة مشروع انضباطي يشارك به أشخاص من أقسام وظيفية أخرى. وإذا كنتَ طموحًا بشكل أكبر، فيمكنك توسيع شبكة معارفك بالذهاب للعمل في شركة جديدة أو مجال جديد.

مراجعة أهدافك

يعتمد أسلوبك في اختيار الخطوة التالية على مركزك الحالي في مسارك الوظيفي - في بدايته أو في منتصفه أو قرب نهايته.

بدء المسار الوظيفي

أفضل ما يمكن أن يحدث في الحياة هو أن تعمل في وظيفة تحبها وتكون ذات مردود مادي مجزٍ، وتؤدي عملك فيها بمهارة وبراعة. في الواقع، سوف يتم دفع المال لكي تعمل في وظيفة تختار القيام بها على أية حال.

لسوء الحظ، فإن الواقع هو أنه ربما لا تقدر على العمل في وظيفة مجزية في كل مرحلة من مراحل مسيرتك الوظيفية؛ فأحيانًا لا تتحول خبرتك في مجال ما لوظائف مطلوبة في سوق العمل. وفي حالات أخرى، فإن تولي وظيفة تجعلك تنجز ما تحبه ربما لا يكون أفضل خطوة في مسيرتك الوظيفية. في السنوات المبكرة من مستقبلك الوظيفي، ربما تحتاج لشغل وظيفة لا تحبها بسبب أنها الخيار الوحيد المتاح أمامك حاليًّا، أو ربما تختار وظيفة غير مريحة لاكتساب مهارات أو ادخار مال سوف تحتاج إليهما لاحقًا.

على سبيل المثال، بعض الناس يعملون في وظيفة تستنزف الوقت والطاقة كموظف في بنك استثماري على المدى القصير لاكتساب معرفة بالمجال أو دفع مصاريف تعليمية للأولاد أو ادخار مال لبدء مشروعه الخاص. بالمثل، فإن الأطباء الشباب يجب أن يتحملوا الجداول الشاقة وضغط التدريب الخاص بالأطباء المقيمين لكي يكملوا تعليمهم، والعديد من نجوم هوليوود المستقبليين، مثل "مارك نورمان" - المخرج الحاصل على الأوسكار عن فيلم **"شكسبير عاشقًا"** - كانوا يحصلون على مرتبات ضعيفة في أي إستديو سينمائي. ورغم أن أولئك الأفراد ربما لا يحبون تلك الوظائف، فإنهم مستعدون لتحملها حتى يمكنهم الحصول على وظيفة جيدة لاحقًا.

القيام بفحص سنوي

بعد أن تؤسس مسارك الوظيفي، يجب أن تقوم بين الفينة والأخرى بإعادة تقييم وظيفتك الحالية وتحديد ما إذا كانت مناسبة لك أم لا. شخصيًّا، أقوم بدعم القيام بهذه العملية كروتين للجسد: يجب القيام به كل عام8.

لماذا هذا التكرار؟ لأنه من الممكن أن يحدث الكثير خلال سنة: ربما تتغير مفضلاتك. ربما تتعلم الكثير عن محاسن وظيفتك الحالية ومساوئها. ربما تحدث تغيرات جسدية أو عائلية أو مالية ملحوظة.

خلال العام نفسه، ربما تتغير العوامل الخارجية أيضًا - ربما يتغير رئيسك في العمل أو يأتي زملاء جدد للعمل معك أو تقوم مؤسسة جديدة بشراء شركتك، وربما يزيد أو يقل الطلب على خدمات شركتك بالنظر للمنافسة التي تواجهها.

لكي تقوم بالفحص السنوي لغاياتك الوظيفية، تأمل الأسئلة الآتية:

- خلال العام الماضي، هل حدثت أي تغييرات رئيسية فيما يخص ما تحتاج إليه من وظيفتك؟ ما الذي أدى لحدوث هذه التغييرات؟

- خلال السنة الماضية، ما الأحداث الخارجية التي أثرت بشكل واضح على وظيفتك؟ هل كانت تلك التغييرات على مستوى مؤسستك أم مجالك الوظيفي أم دولتك أم العالم أجمع؟

- كيف تؤثر تلك التغييرات الداخلية والخارجية على غاياتك الوظيفية على المدى الطويل؟ ما الذي ستقوم به خلال العام القادم بشكل مختلف نتيجة لتلك التغييرات؟

- هل تعدك وظيفتك الحالية للخطوة القادمة؟ أي المهارات صالحة لمجالات أخرى تعلمتها؟ هل تحصل على الإرشاد والفرص التي تم وعدك بالحصول عليها؟

- هل تريد أن تكون في الموضع ذاته السنة القادمة؟ في خلال 3 سنوات؟ أو عشر سنوات؟

عندما تجيب عن هذه الأسئلة ربما تشعر بالرضا عن موقعك الوظيفي الحالي أو ربما تكون راضيًا بتغييرات طفيفة. وعلى العكس، فربما تدرك أن وظيفتك الحالية ليست مناسبة لك. إذا كان الأمر كذلك، فيجب أن تحدد الخطوات التالية التي من المرجح أن تدفع بك تجاه الوظائف التي تودّ شغلها.

التخطيط للتقاعد

رغم أنني كرست معظم هذا الفصل لتأسيس مسار تجاه القمة، فإن الانتقال من القمة لتقاعد مريح هو تحدٍ لا يقلّ أهمية.

كان التقاعد فيما مضى قرار للحصول على كل شيء أو خسارته؛ حيث كان الناس يظلون يعملون دوامًا كاملًا حتى يصلوا لنقطة معينة يتقاعدون فيها. أما اليوم، فإن التقاعد عملية أعقد قليلًا. وطبقًا لدراسة أجراها الاتحاد الأمريكي للمتقاعدين، فإن نسبة 68% من الأشخاص ما بين 5 و70 عامًا يخططون للعمل إلى ما بعد السبعين عامًا9. ورغم من ذلك، فإن أولئك الأفراد ما زالوا يريدون تخفيف عبء العمل.

لقد شهدت هذه التفضيلات بنفسي عند التحدث للجمهور حول موضوع التقاعد؛ فدائمًا ما أسأل:" كم منكم يريد العمل بدوام كامل حتى يبلغ الثانية والسبعين؟"، ودائمًا ما كنت أرى يدًا أو يدين مرفوعتين في الهواء - مدمني العمل الحقيقيين. ولكن عندما أسأل كم من الأفراد يريدون أن يعملوا دوامًا جزئيًّا حتى الثانية والسبعين، أرى معظم الأيدي قد رفعت؛ وهذا يشير إلى أن معظم الناس يريدون الارتباط بمكان عملهم.

هذه النزعة تسمى "التقاعد المرحلي"، وتدفعها المشكلات المادية وارتفاع معدل الأعمار والمدخرات غير الكافية10. ولكن التقاعد المرحلي يدفعه أيضًا رغبة المهنيين في إكمال مسيرتهم الوظيفية من أجل العمل. في استفتاء شارك فيه متقاعدون مرحليون، ذكر 70% ممن هم في السادسة والستين أن الرغبة في البقاء في حالة نشاط عقلي، وكذلك الرغبة في أن يظلوا منتجين بشكل مفيد هما العاملان اللذان جعلاهم ما زالوا يعملون حتى بلغوا تلك السن11. بالنسبة لأولئك الأفراد، فإن العمل أكثر تنشيطًا من لعب الجولف.

لكي تخطط للتقاعد، تحتاج لأن تجرب أدوارًا جديدة وتطور علاقات في العقد الذي يسبق تقاعدك. ولذا، وأنت ما زلت تعمل، ابحث حولك في المجتمع عن مؤسسة تحتاج لأيدٍ مساعدة. فكر في عرض خبرتك العملية للمراهقين في مدينتك عن طريق الالتحاق بمؤسسة إرشادية أو بتدريس الفصول الدراسية في إحدى المدارس. ابحث عن أي مشروعات عمل محلية يمكن أن تستفيد من خبرتك المتراكمة.

وبشكل شخصي فقد واجهت ذلك التحدي عندما بلغت الخامسة والستين وتركت رئاسة مؤسسة إم إف إس. وكنوع من التخطيط لتقاعدي، بدأت التدريس في كلية للأعمال وانضممت لمجلس إدارة مؤسسة أخرى وحصلت على دروس في الشطرنج. لقد بدأت في كتابة مقالات وكتب حول

الموضوعات المالية، حتى إنني حاولت إعداد كتاب عن الإنتاجية الشخصية بيدي! بهذه الطريقة، أتيحت أمامي مجموعة من الخيارات المحتملة من أجل تقاعد مُرْضٍ.

العديد من الأصدقاء سلكوا طريقًا سهلة نحو صنع خيارات للتقاعد. وقد قام أحد زملائي - وهو طبيب - بالتخطيط لتقاعده عن طريق صقل مهاراته في كتابة المسرحيات. وبمجرد أن تقاعد، كان يكتب مشهدًا من مسرحية في كل يوم من الأيام التي لم يلعب فيها الجولف. صديق آخر انضم لمجلس إدارة شركة أوبرا محلية في أواخر أيامه في الوظيفة. وخلال أيامه الأخيرة في مؤسسته، نصّب نفسه بنجاح رئيسًا لشركة الأوبرا بعد أن تقاعد.

نصائح سريعة

1. لا تحاول أن تصوغ طريقًا واحدة لمسارك الوظيفي. بدلًا من ذلك، فكّر في مسارك الوظيفي كسلسلة من الخطوات؛ حيث تكتسب المهارات والمعرفة في كل خطوة.
2. قيم سماتك الشخصية ومهاراتك وتفضيلاتك عندما تقرر تغيير وظيفتك أو مجالك. كن صادقًا فيما هو مهم بالنسبة لك.
3. ابحث عن الوظائف التي ترغب فيها بطرق عدة: أجرِ مقابلات مع العاملين فيها واحضر المؤتمرات واقرأ المقالات المتعلقة بها.
4. انظر بحرص للطلب الخارجي قبل التركيز على وظيفة ما. هل يحتاج العالم إلى مزيد من الناس في هذه الوظيفة؟
5. عند اتخاذ كل خطوة من خطوات مسيرتك الوظيفية، حاول أن تعزز اختياراتك التي لديك للقيام بالخطوة التالية.
6. لا تتخصص في بداية حياتك العملية. اختر وظائف سوف تكسبك مهارات يمكنك استخدامها في مجالات وظيفية أخرى.
7. اختر وظيفة تعلمك مهارات القيادة وكيفية العمل في أنواع عديدة من المؤسسات وكيفية التعامل مع بيئة الأعمال في دول أخرى.
8. ربما يجب عليك قبول خطوة متوسطة غير محببة حتى تصل لغاياتك الوظيفية.
9. راجع أهدافك بشكل سنوي على مدار مسيرتك الوظيفية؛ فهذا سوف يساعدك على تحديد الوقت المناسب للمضي قدمًا أو البقاء حيث أنت.
10. لكي تحصل على تقاعد مفيد، انخرط في العمل مع مؤسسات محلية، وحاول القيام بنشاطات جديدة بينما لا تزال في حقل العمل.

13

تكيَّف مع التغيير وحافظ على الثوابت

كثير من الناس يفضلون بشكل كبير الاستقرار على التغيير، ولكني أعتقد أن التغيير هو القاعدة، وليس الاستثناء، في معظم نواحي الاقتصاد. أسلوبي في العمل، الذي يعتمد على إنجاز خطوة بخطوة، يميّز هذه الدرجة الكبيرة من الديناميكية الاقتصادية؛ لذا، ولاتخاذ خيارات منتجة في عالم الأعمال، تحتاج لتعلّم كيفية تقبّل التغيير في كل خطوة والاستغلال الجيد للفرص التي يتيحها لك التغيير.

في الوقت نفسه، فإن بعض النواحي في العمل تظل كما هي بدون تغيير عبر السنين - تلك النواحي تتضمن أساسيات الربح والخسارة والقيم الأخلاقية للمصداقية والنزاهة. لكي تنجح في حقل العمل، يجب أن تدرك هذه الثوابت وتعمل باتساق معها.

البحث عن الاستقرار

يخاف كثير من الناس التغيير في العمل، وهذا لسبب وجيه؛ فالتغيير يتطلب أن يعمل الموظفون على تفريغ وقت مهم وطاقة عمل لمقابلة الزملاء الجدد والتعرف عليهم وتعلّم إجراءات جديدة وتطوير مهارات جديدة. يتطلب التغيير أيضًا أن يواجه الموظفون المجهول. إذا كان هناك أي تغيير مؤسسي ملحوظ، سيصاب الموظفون بالقلق: كيف سأتعامل مع رئيسي الجديد في العمل؟ كيف ستقيم الإدارة الجديدة للمؤسسة عملي؟

في بعض الأحيان، تقوم بعض المجالات الصناعية بمحاولة إبقاء الوضع كما هو. في عام 1، قامت جمعية الفيلم الأمريكي بحشد جماعة في الكونجرس لحماية صناعة السينما من تقنية حديثة معاصرة - وهي مسجل شرائط الفيديو (VCR) - بسبب خشية الجمعية من أن يسبب ظهور مسجل الفيديو المنزلي تقليل مشاهدي التلفاز. وصرح رئيس جمعية الفيلم الأمريكي، "جاك فالينتي"، تصريحًا جريئًا: "مسجل الفيديو بالنسبة للمنتج والشعب الأمريكي كسفاح بوسطن للنساء اللائي يعشن بمفردهن في المنزل"1.

فشل حشد جماعة الفيلم الأمريكي، وأصبح مسجل الفيديو شيئًا أساسيًّا في البيوت الأمريكية. ولكن، بدلًا من تدمير صناعة السينما الأمريكية، صنع مسجل الفيديو سوقًا جديدة ضخمة لتطوير الصناعة. اليوم فإن صناعة السينما تكسب من بيع الأسطوانات الرقمية - وهي خليفة مسجل الفيديو - أكثر مما تربح من شباك التذاكر الأمريكي.

لماذا نخاف التغيير؟

كثير من الناس يفضلون الاستقرار على التغيير؛ لأنهم يخافون التأثيرات السلبية أكثر بكثير مما يرحبّون بالتغييرات الإيجابية2. في الواقع، من المحتمل أن لهذا التفاوت أصولًا تاريخية: بالنسبة لأجدادنا الذين كانوا يمارسون الصيد والجمع. فإن التغيير في البيئة عادةً ما يعني أحد شيئين: إما أنهم قد كسبوا مكسبًا بالعثور على

شجرة تثمر كثيرًا، أو أنهم قد واجهوا كارثة في هيئة حيوان مفترس قادم لافتراسهم. ونتيجة لهذا، فإن أسلافنا أصبحوا أكثر حذرًا في مواجهة أي تغيير ذي شأن. خلال عملية الانتقاء الطبيعي، فإن تلك الغريزة ترسخت في أدمغتنا، وجعلتنا نخاف الجوانب السلبية للتغيير أكثر مما يجب أن نقدر الجوانب الإيجابية له.

انتشار التغيير

رغم أننا نفضل الاستقرار بشكل فطري، فإن تغيير العمل يحدث بشكل متكرر على مستويات عديدة. فعلى على المستوى الفردي، يغير الناس وظائفهم بشكل متكرر عن ذي قبل. وقد بيّنت دراسة قام بها مكتب إحصاءات العمل أن الأفراد موضع الدراسة شغلوا 18 وظيفة في السن ما بين 18 و 44 سنة - وهذا يعني أن الأفراد كانوا ينتقلون لوظيفة جديدة كل 30 شهرًا4. وحتى العاملون الأعلى تعليمًا والأقدم في الوظيفة كانوا يغيرون الوظائف، رغم أن هذا لم يكن بنفس نسبة العمال الشباب والأقل تعليمًا.

على المستوى المؤسسي، فإن القيادة والإستراتيجيات تتغير بشكل مستمر. ولذا فحتى لو بقيت في مؤسسة واحدة لوقت طويل، فمن المرجح أن يأتيك رئيس جديد في العمل بشكل أكثر تكرارًا مما تظن. في العقد السابق، قامت أكبر 2500 شركة في العالم بتغيير المديرين التنفيذيين بمعدل مدير جديد كل سبع سنوات5. ونتيجة لذلك، فإن الموظفين في المؤسسات يجب أن يعتادوا إعادة التنظيم الملحوظ داخل المؤسسات أو التغييرات المهمة في إستراتيجيات الإدارة.

على مدار فترة زمنية كبيرة، فإن مكانة مؤسستك لن تظل ثابتة بدون تغيير. انظر لقائمة مجلة فورتشن التي تحوي أكبر خمسين شركة أمريكية. في عام 1970، استمرت 13 شركة فقط من تلك الشركات الخمسين حتى عام 2011، وهذا يشمل عمالقة مثل بوينج وآي بي إم، أما البقية فقد انخفضت أهميتها أو أفلست أو تم الاستحواذ عليها - وكل هذا أثّر بشكل ملحوظ على الموظفين في كل مؤسسة.

استيعاب التغيير الخارجي

على المستوى الاقتصادي العالمي، فإن فرصك الوظيفية من المرجح أن تتأثر بشكل سلبي - أو يُقضى عليها - بالأزمات قصيرة المدى. على سبيل المثال، فإن الأزمة المالية التي حدثت في عام 20 لم تكن الوحيدة، كما صرح بعض المعلقين على ما حدث؛ فرغم أن كارثة الرهانات العقارية في عام 2008 قد سببت ضرر أكبر من أي كارثة مالية في العصر الحديث، فقد حدثت خمس أزمات منذ 1986: انهيار سوق البورصة عام 1987، تراجع سوق العقارات في عامي 1990 و 19، الأزمة الآسيوية في عامي 1997 و 1998، أزمة فقاعة الإنترنت في عامي 2000 و 2001، أزمة العملة الأوروبية الموحدة في عامي 2011 و 2012 - كل تلك الأزمات قضت على الكثير من الشركات والمسيرات المهنية.

ورغم أن الأزمات الفردية تتسبب في عرقلة قصيرة المدى لبيئتك المالية، فإن الأساليب العملية طويلة المدى سوف تشكّل أيضًا فرصك الوظيفية6. أحد أفضل تلك الأساليب طويلة المدى هو الابتكار التقني - انظر للانتشار الرهيب لقوة الحواسيب الآلية الذي حدث في العصر الحديث، بين عامي 1986 و 2007، تجد أن القوة العاملة للحاسب الآلي ازدادت بنسبة سنوية 58% - وهذا

يعني أن الحاسبات الآلية في 2007 أصبحت أكثر قوة من عام 1986 بتسعة آلاف مرة7. هذا التضاعف المركب أدى لتغيير الطريقة التي تدير بها معظم المؤسسات أعمالها وأعاد تشكيل الاقتصاد العالمي بالكامل.

ورغم ذلك، فإن الابتكار التقني لا يؤثر فقط على ما نسميه عادة بالقطاع التقني. على سبيل المثال، كانت نسبة 12% من الأمريكيين في الخمسينات يعملون بالزراعة، وكان كل فرد منهم ينتج محاصيل زراعية تكفي لإطعام 15 فردًا. أما اليوم، ونتيجة للتقنيات الحديثة، فإن نسبة 2% فقط من الأمريكيين يعملون بالزراعة وينتج كل منهم محاصيل تكفي لإطعام 155 شخصًا8 - وهذا الازدياد الملحوظ لم يؤثر فقط على التاريخ الزراعي، بل أدى لتخفيض أسعار الغذاء، وأدى لتوفير قوى عاملة للقيام بوظائف أخرى.

العوامل الديموغرافية تعد أحد العوامل الكبرى التي تؤدي لتغيير الاقتصاد. على سبيل المثال، فإن اليابان تنكمش كقوة اقتصادية عظمى بشكل كبير بسبب ازدياد عدد العجائز بها - وهذا نتيجة لمعدلات الخصوبة المنخفضة وارتفاع معدل الأعمار والقيود المفروضة على الهجرة. وقد ارتفعت نسبة كبار السن في اليابان من 4.9% في عام 1950 إلى 23.1% في عام 2010. في عام 2050، سيكون أربعة من كل عشرة يابانيين قد تجاوزوا سن الخامسة والستين9. هذه التغيرات الديموغرافية تلمح لنمو بطيء في طلب المستهلك ونمو كبير في أوعية استثمار معاشات التعاقد.

وعلى الناحية الأخرى، فالعوامل الديموغرافية في الصين كانت ذات فائدة كبيرة للاقتصاد القومي؛ فخلال العقد الفائت، كانت القوى العاملة تمثل نسبة كبيرة من التعداد العام الصيني. ورغم ذلك، فإن هذه النسبة قد بدأت في التناقص: حاليًّا، فإن نسبة العاملين للمتقاعدين تواجه انخفاضًا شديدًا؛ فبحلول عام 2050، من المتوقع أن تصل نسبة المتقاعدين لثلث التعداد الصيني الإجمالي10. هذا التغير العكسي سببه السياسة الصينية التي تسمح للعائلات بإنجاب طفل واحد فقط، بجانب ارتفاع معدل الأعمار بشكل عام. ونتيجة لهذا، فإن الصين في المستقبل ستمتلك عددًا أقل من العاملين وضغطًا أكبر على نظام المعاشات الوليد.

قبول التغيير

في هذه البيئة المتغيرة، فإن أسلوبي لتخطيط المسار الوظيفي خطوة بخطوة مناسب بشكل كبير. فبحدوث كثير من التغيير حولك، سيكون من السذاجة حصر مستقبلك الوظيفي في مسار واحد. كيف ستتصرف إذا أفلست الشركة؟ ما الذي ستفعله إذا أدت إحدى التقنيات لجعل مجال تخصصك شيئًا عتيق الطراز؟ بتعزيز خياراتك في كل مرحلة من مراحل مسارك الوظيفي، سوف تضع نفسك في موضوع جيد للتعامل مع أي تغييرات تطرأ.

ورغم ذلك، يجب ألّا ترضى بمجرد كونك قادرًا على مقاومة التغيير فقط، فمن الأفضل أن تشغل موقعًا يمكنك الاستفادة من الفرص التي يقدمها، وأعني بهذا، تحديد الاتجاهات السائدة بالفعل واستغلالها، في الوقت نفسه، تجنّب صيحات وفقاعات السوق والخيالات الأخرى.

خطوتك الوظيفية التالية

عندما تبدأ في التفكير في خطوتك الوظيفية التالية، انتبه جيدًا للتغيرات التي من الممكن أن تحدث على المدى الطويل. هل تحتاج إلى تغيير الوظيفة للاستفادة من تغير ديموغرافي ما؟ هل تحتاج إلى المزيد من التدريب لكي تبقى على قدم وساق مع أحدث التقنيات؟

توجد طرق عديدة يمكن من خلالها الاستفادة من التغيرات الديموغرافية. على سبيل المثال، يمكن أن تحاول العمل في البلاد التي تتسع فيها "الرقعة" الاقتصادية، أو يمكن اختيار العمل في

مؤسسات في بلادك تصدر لتلك البلاد ذات الاقتصاد المتسع. تعد روسيا رهانًا خاسرًا بسبب انخفاض عدد السكان بها، بينما البرازيل تعد مرشحًا ممتازًا بسبب النمو السكاني بها11. في أي دولة، يمكنك توجيه خياراتك الوظيفية المستقبلية تجاه منتجات أو قطاعات مغرية وجذابة لقطاع سكاني كبير. على سبيل المثال، سوف تكون هناك ضرورة لبناء العديد من بيوت التقاعد في اليابان لخدمة الشريحة النامية من كبار السن والعجائز ممن تجاوزوا الخامسة والستين.

تحتاج أيضًا لأن تكون على علم دائم بأحدث التقنيات. وعلى أوسع نطاق، فإن هذا يعني البدء بغاياتك الوظيفية. على سبيل المثال، فإن وظيفة الصحافة الورقية سوف تواجه انحسارًا بسبب أن الإنترنت زاد من صعوبة العمل بالطريقة المتعارف عليها بالنسبة للمؤسسات الصحفية الشهيرة. وبالعكس، فإن التطور المستمر في قوة الحواسيب يعني أن الطلب سيزيد على المبرمجين ومهندسي البرامج الإلكترونية في المستقبل.

بشكل خاص، أشجع على التفكير في الوظائف التي تجمع مجالين ثابتين مثل الهندسة الحيوية؛ فالمجالات المتداخلة تتيح احتمالات كبيرة لحدوث تغييرات جديدة من نوعها - على سبيل المثال، التواصل مع الأطباء من خلال شرائح إلكترونية خفية مزروعة في الأجهزة الطبية. ولكن، سوف يجب عليك بذل جهد كبير للتغلب على محدودية الفرص التي تزيد في معظم المجالات. عندما حصل "روبرت لانجر"، أشهر مهندس بيولوجي في الولايات المتحدة، على درجة الدكتوراه في الهندسة من معهد ماساتشوستس التقني، عثر على فرص وظيفية في الهندسة فقط - بدلًا من الوظائف التي يتم فيها تطبيق تقنيات الهندسة في البيولوجيا البشرية. لحسن الحظ، انتهى به الأمر أن تم توظيفه في مركز بحثي طبي غير تقليدي.

حتى في أثناء عملك في وظيفتك الحالية، يمكنك البدء في البحث عن وظائف ذات فرص إيجابية كبيرة مثل تولي إدارة قسم ذي نمو كبير حالي أو ترأس مبادرة جديدة للإعلان من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. العامل الأساسي هنا هو الحصول على الفرصة أولًا، وإذا تبيّنت الفرصة الجديدة قبل الآخرين في مؤسستك، فسوف تكون لديك فرصة جيدة في قيادة المبادرة الجديدة.

على سبيل المثال، عندما كنتُ رئيسًا لمؤسسة فيديليتي، كان لدينا صندوق لاستثمار أسهم صغار الشركات يديره مدير موهوب ورائع. واستجابة للاتجاه السائد نحو تكوين صناديق استثمارية مخصصة، اقترح أحد المحللين توسيع خط منتجاتنا ليتضمن نطاقًا أوسع من الصناديق الاستثمارية المتخصصة لأسهم الشركات الصغيرة، مثل صناديق استثمار لأسهم الشركات ذات رأس المال الصغير من حيث القيمة وصندوق استثمار في رءوس الأموال الصغيرة من حيث النمو 12. وبما أن ذلك المحلّل الاقتصادي طور فكرة صناديق استثمارية متخصصة، فكان من الواضح أنه يجب اختياره لإدارة إحداها.

بشكل أوسع، لا تخف تجربة مستقبل وظيفي ربما تتركه لاحقًا. درس "كارلي فيورينا"، تاريخ العصور الوسطى في الجامعة، ثم ترك كلية الحقوق وتحول للتسويق، وأصبح في نهاية المطاف المدير التنفيذي لشركة هيوليت باكارد. "فيكرام بانديت"، المدير التنفيذي الذي قاد التغيير الإيجابي في سيتي جروب، بدأ مهندسا كهربائيًّا قبل أن يتحول لعالم المال. "ريتشارد برانسون"، أصدر مجلة لكي يصبح صحفيًّا ولكنه أصبح مغرمًا بعالم التجارة وأسس سلسلة شركات فيرجن (خطوط طيران فيرجن وتسجيلات فيرجن وفيرجن للخدمات المالية). أشك في أن أيًّا من هؤلاء يَعُدُّ الخطوات الأولى في مسيرته الوظيفية فشلًا تم تحقيقه؛ أنا بالتأكيد لست نادمًا على الذهاب لكلية الحقوق ودراسة القانون رغم أنني اكتشفت في نهاية الأمر أنني أحب عالم المال والأعمال بشكل أكبر.

إذا جربت وظيفة جديدة أو عملت بمشروع جديد، فربما تقرر بعد وقت قصير أن هذا لا يناسبك؛ لذا قلل من الخسائر بالذهاب في اتجاه آخر وتعلم ما يمكنك تعلمه من أخطائك؛ فالعديد من الأشخاص الناجحين أقرّوا بأنهم تعلّموا من أخطائهم، ولكن لكي تحصل على الفائدة يجب أن تفكّر بصدق وبحرص في أسباب الفشل. هل كان السبب في ذلك نقص المهارات والخبرات؟ هل كانت طموحاتك غير واقعية؟ هل واجهت حظًّا عاثرًا لم تتوقع حدوثه؟ بعد التفكير مليًّا في تلك الأسئلة، اختر أي تغييرات ضرورية للقيام بخطوتك التالية في مسارك الوظيفي. وكما يقول "جو وودن"، المدرب الشهير لفريق كرة السلة لجامعة كاليفورنيا: "الفشل لا يؤدي للهلاك، ولكن الفشل في التغيير ربما يكون مهلكًا13".

التخطيط الإستراتيجي للمستقبل

عند تصميم إستراتيجية جديدة في مؤسسة حالية، يجب أن تدرك أن المستقبل غير معلوم، وأي تنبؤ بالمستقبل يُبنى في الأساس على معلومات عن الماضي. ولكن الاعتقادات الشخصية حول الماضي بها تحيّز كبير. وكما يقول الفيلسوف والمؤلف "نسيم طالب": "كل منا يخلق في خياله "مغالطة افتراضية" في عقله؛ حيث يستبدل بأحداث الماضي قصة مناسبة تتجاهل دور الحظ"14. إذا استخدمنا المغالطات الافتراضية الخاصة بالماضي لتوقع المستقبل، فسوف نزيد من تأكيد الحقائق المعروفة سلفًا، ونفشل في تفسير الأحداث العشوائية غير المتوقعة.

أرى أن كثيرًا من الناس ينصاعون للمغالطة الافتراضية عندما يقومون باستقراء المستقبل بناء على اتجاهات ما حدث في الماضي. غالبًا ما كان يتم تقديم عروض استثمار لي بما أسميه رسم بياني "عصا الهوكي" - والذي يعرض النمو المستقبلي لمنتج أو عمل كان ناجحًا في الماضي (انظر شكل 6). يستلهم العرض بدون أي استثناء نجاحات الماضي ويبني عليها أحداث المستقبل - بمعدل الماضي أو معدل أفضل! هكذا، وبلمسة ساحر، فإنه من المتوقع أن ينمو المشروع الصغير ليصبح مشروعًا كبيرًا!

شكل رقم 6: رسم بياني لعصا الهوكي

ربع 4
ربع 3
ربع 2
ربع 1
ربع 4
ربع 3
ربع 2
ربع 1
ربع 4
ربع 3
ربع 2
ربع 1

2015 2015 2015 2015

2014 2014 2014 2014

2013 2013 2013 2013

تصور متوقع للمبيعات عند إصدار المنتج الجديد

35

30

25

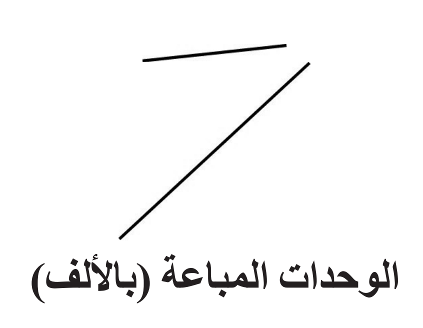
20

15

10

5

0



الوحدات المباعة (بالألف)

ورغم ذلك، فإن تصورات عصا الهوكي تفشل في إدراك التغير الحتمي للمواد بمرور الوقت. في معظم الحالات، فإن معدل النمو في مشروع عملي ناجح سوف يقل كلما كبر ذلك المشروع؛ فالطلب على المنتج لن يصبح مثلما كان من قبل أو ربما يدفع هذا النجاح المنافسين لإنتاج المنتج نفسه. ورغم أن المشروع يمكن أن يستمتع بفوائد قلة كلفة إنتاج الوحدة كلما زاد الإنتاج، فإنه سيصل في وقت ما لمنطقة يستقر فيها منحنى الصعود. بل ربما يواجه المشروع زيادة كلفة إنتاج الوحدة كلما زاد الإنتاج.

في الوقت نفسه، لا يجب أن تأخذ النماذج الحسابية المعقدة بقيمتها الظاهرية - فبالرغم من شكلها المعقد، ففائدتها لا تزيد على فائدة الافتراضات المبدئية التي تقدمها. انظر للنماذج التي تدعم السندات المدعومة برهن عقاري في فترة ما بين 2003 و 2006؛ بعض تلك النماذج اعتمدت على المعدلات المبدئية الخاصة بالعقد الماضي الخاصة بقيم الرهانات العقارية، على الرغم من أن العديد من منتجات الرهونات الحالية كانت جديدة وغير معروفة، تجاهلت بعض النماذج الأخرى الأخذ في الاعتبار حدوث سيولة محتملة - ما سيحدث إذا لم يتم إعادة تمويل السندات المدعومة برهن عقاري. وكما يعلم الجميع، فإن هذه النماذج فشلت فشلًا ذريعًا في عام 2008.

لذا إذا كنتَ تصوغ أو تراجع تصورًا لمشروع أو نموذج حسابي، فركز على ما يمكن أن يتغير فيما يخص عملك أو العالم من حولك. على أقل تقدير، حدّد بعض العوامل ذات التأثير المعاكس,

ونفذ النموذج الخاص بك كما لو كان أحد تلك العوامل موجودًا بالفعل - ولكن هذا ليس كافيًا. وبدون شك، سوف تواجه عوامل مناوئة لم تعمل لها حسابًا - "مجهولات مجهولة"، حسب وصف وزير الدفاع الأمريكي "دونالد رامسفيلد".

لمحاولة اكتشاف تلك المجهولات، أقِم مشروعًا مبدئيًّا لمساعدتك في تحديد النطاق الكامل للمشكلات محتملة الحدوث. عندما كنّا نفكّر في إنشاء صندوق استثمار في فيديليتي، اعتدنا أن نصنع تصورات لعوائده من خلال بيانات قديمة، ولكن وبشكل سريع، أصبح من الواضح أن هذا الاختبار على الورق لا يتوقع بشكل صحيح ما سيحدث على أرض الواقع. ولذلك، وكبديل، بدأنا في إنشاء صناديق استثمارية تجريبية يديرها محللون ماليون من الشباب. ومن خلال تلك التجارب، اكتشفنا الكثير عن المشكلات التي يمكن أن يواجهها الصندوق الاستثماري: تكاليف شراء السندات وبيعها، وعوائق السيولة، وكذلك التأمين الدقيق للهدف الاستثماري من ورائه.

العالم ليس عاديًّا

إحدى المشكلات الأخرى الخاصة بالنماذج الحسابية هي أنها مبنية بشكل ضمني على منحنى تقليدي للتوزيع. ولأن التوزيعات التقليدية مصاغة مثل الناقوس، فإنه من المتوقع حدوث كل المشكلات المحتملة في منتصف منحنى التوزيع، والعوامل غير الشائعة (مثل انخفاض في أسعار البيوت في أنحاء البلاد) يفترض وقوعها بشكل غير متكرر[15]. ولكن معظم الظواهر الاقتصادية والسياسية تحدث بشكل متفرق يختلف عما يتنبأ المنحنى التقليدي للتوزيع بحدوثه. على سبيل المثال، إذا تحرك مؤشر داو جونز الصناعي (DJIA) بمنحنى توزيع عادي، كان سيتحرك صعودًا أو هبوطًا بنسبة أكثر بقليل من 4.5 % لمدة ستة أيام فقط من عام 1916 إلى 2003، بينما في الواقع، فإن مؤشر داو جونز الصناعي قد تحرك أكثر من هذه النسبة بقيمة 366 ضعفًا في تلك المدة[16].

لا تدع النماذج الحسابية ذات الافتراضات الأساسية المبنية على بيانات قديمة توقفك في مكانك. عند تصميم منتجات جديدة أو إدارة التعرض للخسارة، افحص بعناية التغييرات التي يمكن أن تؤثر على تلك الافتراضات, ولا تتبع بشكل تلقائي النماذج المبنية على منحنيات التوزيع التقليدية؛ فالواقع عادة ما يكون غير طبيعي، كما تعكسه الذيول الممتلئة للمنحنى.

الإبقاء على الثوابت

رغم أنه يجب التكيف مع التغير السريع، فإنه توجد بعض المبادئ التي حافظت على بقائها على مر القرون، ولهذا سبب وجيه. سوف أركّز على اثنين من تلك المبادئ: أساسيات الاقتصاد والنزاهة الشخصية. أيًّا كان الطريق الذي اخترته لتنمية مسارك الوظيفي، يجب أن تلتزم بهذين المبدأين.

أساسيات الاقتصاد

يجب أن تنتج الشركة أرباحًا وعائدات لكي تظل شركة عاملة، وتعكس أسعار أسهمها في البورصة

الربح المتوقع للشركة مستقبلًا. ورغم وضوح تلك المبادئ الاقتصادية وبساطتها، فإنها تبدو كما لو كان يتم تحديها؛ حيث إن بعض الناس ينجرفون مع النماذج الجديدة للأعمال.

خلال نهاية عقد التسعينات، كان بعض المستثمرين مفتونين بشركات الإنترنت ذات الأفكار المبتكرة ولكن بدون تحقيق أي أرباح؛ حيث كانت أسعار الأسهم لبعض شركات الإنترنت - مثل أسعار أسهم شركات التواصل الاجتماعي اليوم - قد وصلت لقيم خيالية, لأن عوائدها كانت تنمو بسرعة. ولكن العوائد تصنع فقط **احتمال** حدوث أرباح. ولكي تجني الأرباح، يجب أن تكون مصروفات الشركة أقل من عوائدها.

أتذكر جيدًا اليوم الذي قام فيه المديرون التنفيذيون لشركة Pets.com - وهي شركة كانت تبيع طعام الحيوانات المنزلية عبر الإنترنت - بتقديم عرض للمحللين الماليين في مؤسسة فيديليتي، وكان المديرون التنفيذيون يتفاخرون بأن عوائدهم وصلت لثلاثين دولارًا للطلب. ولكن، بمعرفة أن الشركة كانت تشحن البضاعة للمستهلكين مجانًا، طرح أحد المحللين هذا السؤال: كم يكلف شحن أوعية الطعام؟ وكانت الإجابة 32 دولارًا للطلب! بالنظر لنموذج العمل المعيب، لم يكن من المفاجئ أن الشركة توقفت عن العمل قبل حلول نهاية عام 2000.

على المدى القصير، فإن الشركات التي لا تعمل بأسس اقتصادية سليمة يمكن أن تجذب انتباه العامة، وترتفع أسعار الأسهم الخاصة بها. ولكن رغم أن أسهم تلك الشركات تمتلك القوة الدافعة لإنتاج عوائد قوية على المدى القصير، فإن الباحثين قد بينوا أن تلك العوائد انخفضت بشكل كبير على مدار الوقت. أما على المدى الطويل، فهذه الأسهم "القوية" لا تؤدي جيدًا مثل أسهم الشركات ذات التدفق الربحي الكبير17.

بمعنى آخر، فإن الاقتصاديات ذات الأسس السليمة تنجح في غضون سنوات قليلة؛ لذا لا تضيع مجهودك في شيء زائل لا محالة. لكي تكون ناجحًا، سوف يتحتم على شركتك اكتساب قيمة اقتصادية بمرور الوقت؛ حيث يعكس هذا تدفقًا ربحيًّا ثابتًا, بدلًا من مجرد كم عوائد متنامٍ.

النزاهة الشخصية

مثل الأساسيات الاقتصادية، فإن النزاهة الشخصية يجب أن تكون من الثوابت التي تهدي طريقك كنجم في سماء مسيرتك الوظيفية. النزاهة الشخصية لا تعني فقط الالتزام بالقوانين, ولكن تعني أيضًا اتباع قواعد أخلاقية خاصة بك فيما يخص معايير القيام بالأعمال. الإرشادات الخاصة بي تحث على التواصل الصادق مع كل حملة الأسهم، والمعاملة العادلة للموظفين، وعدم استخدام معلومات الشركة استخدامًا يُسِيء لمصالحها.

فكر في كل من مواطن القوة الأخلاقية لديك والمناطق التي تحتاج إلى أن تعرفها بشكل أكبر. هل تخصص بعض الوقت للراحة في أثناء إنهاء مهمة ما حتى يزيد عدد الساعات التي سيتم حسابك عليها؟ هل تزيد من طلبات تكاليف التعويضات ببضعة دولارات؟ هل أنت مستعد لإخفاء جزء من الحقيقة لإجراء صفقة بيع؟

رغم أن معظم الناس يظنون أنهم يتبعون القواعد الأخلاقية، فإن القليل فقط منهم يدونون القواعد الأخلاقية الخاصة بهم. لا تعتمد فقط على الوصف الوظيفي أو كتيب الإرشادات الذي توفره شركتك. بدلًا من ذلك حدد ثلاثة أو أربعة مبادئ سوف ترشد تصرفاتك الشخصية على مدار مسارك المهني - ودوِّنها. وبالنسبة لكل مبدأ، فكر لماذا تعتقد أنه مبدأ مهم، بعد ذلك، فكّر في موقف يمكن أن تواجه فيه صعوبة في الالتزام بهذا المبدأ، وفكر كيف ستواجه الموقف.

وبناء على القواعد الأخلاقية الخاصة بك، يجب أن تعمل بشكل مستمر على بناء سمعتك فيما يخص النزاهة الشخصية، فهذه السمعة سوف تساعدك في مسيرتك الوظيفية بأشكال عدة: سوف

تزيد من رغبة رؤسائك في توظيفك وترقيتك، وسوف تشجع زملاءك على أن يصارحوك بمشكلاتهم وموضوعاتهم، وسوف تجعل العملاء يفضلون العمل معك ومع مؤسستك، ولكن إذا فشلت في الالتزام بتلك المعايير الأخلاقية، سوف تبعد عنك رؤساءك وزملاءك وعملاءك.

تجارب لاختبار الأخلاقيات

أظهرت التجارب مرة تلو الأخرى أن الناس مستعدون لتحمل خسائر شخصية للانتقام ممن خانوا ثقتهم. أحد تلك التجارب الشهيرة تسمى "الإنذار الأخير"، وهي عبارة عن تدريب يتقاسم فيه فردان مبلغًا من المال - دعونا نطلق على المشاركين "ألين" و"بيث". في بداية اللعبة، يعطي الممتحن "ألين" عشرة دولارات، ثم يقرر "ألين" كيفية تقسيم تلك دولارات العشرة ويعرض عرضًا لا نقاش فيه على "بيث"، ولها حرية قبوله أو رفضه. لنقل إن "ألين" قرر أن يحتفظ بسبعة دولارات لنفسه ويعطي "بيث" ثلاثة. إذا قبلت "بيث" العرض، فهكذا سيكون قد تم تقسيم المبلغ حسب العرض. ولكن إذا رفضت "بيث"، فإن كليهما سيذهب لمنزله خالي الوفاض.
تقول النظريات الاقتصادية التقليدية إنه حتى لو عرض "ألين" سنتًا واحدًا على "بيث"، فيجب أن تقبل به لأنه أفضل من لا شيء. في الواقع، فإن العرض يتم رفضه ما دام أقل من 2.5 دولار؛ حيث يفضل المشاركون أن يتخلوا عن المال لكي ينتقموا ممن خانوا فكرة العدالة لديهم[18].
هذه الملاحظة تكررت عندما زاد الباحثون من المبلغ موضع المخاطرة بشكل جوهري. على سبيل المثال، فإن الأستاذة "ليزا كاميرون" من جامعة ميلبورن، أجرت هذه التجربة في قرية فقيرة في إندونيسيا[19]، وهذا يعني أن المال موضع التجربة كان يمثل جزءًا كبيرًا من الدخل السنوي للأفراد موضوع التجربة. ومع ذلك، فإن أولئك الأفراد وضعوا قيمة كبيرة لفكرة العدالة؛ حيث إن أحد المشاركين تخلى عن مبلغ يساوي دخله الشهري ليعاقب شريكه لتقديمه عرضًا "جائرًا".

لسوء الحظ، فإن السمعة الجيدة للنزاهة الشخصية، والتي تستغرق مدة طويلة لبنائها، يمكن خسارتها بسرعة. كان "وارين بافيت" على حق عندما قال: "يستغرق الأمر عشرين عامًا لبناء سمعة، وخمس دقائق لهدمها"20. أوضح عالما النفس "جون سكورنسكي" و"دونال كارلستون" أن الناس لا يقيمون نزاهة شخص ما بملاحظة كل تصرفاته وحساب ما يشبه المعدل 21, بل يعطون وزنًا كبيرًا للتصرفات السلبية. بالنسبة لنعت شخص بالكاذب، يكفي أن يقول كذبة من آن لآخر, أما لكي يتم نعت الشخص بالصادق، فيجب أن يقول الحقيقة في كل الأوقات.
دعم اقتصاديون هذه النتيجة من خلال دليل من موقع إي باي. عندما يتسلّم أحد البائعين على الموقع **أول** مردود سلبي - حتى لو كان مئات المشترين أقروا بتجربتهم الإيجابية - فإن نمو مبيعاته الأسبوعي يقل بنسبة 13% 22.
بالمثل، فإن فعلًا واحدًا طائشًا يمكن أن يسبب ضررًا بالغًا لمؤسستك، حتى لو كنتَ موظفًا صغيرًا. تأمل قصة أحد عمال توصيل شركة فيديكس، وكان كسولًا، في كاليفورنيا: في ديسمبر

20، أظهر فيديو كاميرا المراقبة المنزلية العامل وقد وقعت منه - بدون قصد - شاشة كمبيوتر على سور حديقة المتسلم حيث كُسِرت، ثم قام صاحب المنزل بتحميل الفيديو على موقع يوتيوب، وفي خلال أسبوعين، حصد 8 ملايين مشاهدة وسبب ضررًا بالغًا لشركة فيديكس23.

بالطبع، لن ينتج عن تجاوز القواعد في عملك فيديو شهير على موقع اليوتيوب, ولكن المحاولات الخاطئة لدفع صفقة للأمام أو القيام بتقديم خدمة لشخص ما يمكن أن تضر مؤسستك؛ حيث يمكن أن تتعرض المؤسسة للمساءلة القانونية أو تخسر عميلًا رئيسيًّا.

لذا لا تتجاوز الحدود، أو تقترب منها، فيما يتعلق بالقواعد الأخلاقية في المواقف التي تواجهها في عملك, وكن مستعدًّا للتضحية ببعض الفوائد في مقابل الحفاظ على مصداقيتك ونزاهتك طوال مسيرتك الوظيفية - وبالفعل، فإن هذا الاستعداد للاستغناء عن بعض المكاسب على المدى القصير يبيّن أنك حقًّا تمتلك قواعدَ أخلاقية خاصة بك. إذا كان لديك شك حول إذا ما كان فعل ما مناسبًا أم لا، فاستخدم اختبار "نيويورك تايمز": هل ستشعر بالراحة إذا تم نشر أفعالك على الصفحة الأولى في صحيفة "**نيويورك تايمز**"؟

نصائح سريعة

1. تعرف على تحيزك غير الواعي تجاه الاستقرار. قيم الخيارات الجديدة فيما يتعلق بالميزات، بغض النظر عن نقطة البدء.
2. تقبّل فكرة أنه سوف يحدث تغيير في مركزك الوظيفي ورؤسائك في العمل بشكل متكرر؛ فشغل وظيفة واحدة مدى الحياة هو الاستثناء وليس القاعدة.
3. كن على علم دائم بالتغيرات الديموغرافية والتكنولوجية حتى يمكنك وضع نفسك في مرتبة متسعة باستمرار.
4. لا تستخدم الحقائق البسيطة من الماضي لاستشراف المستقبل، فستظهر مشكلات وتحديات جديدة لا محالة.
5. تحدَّ الافتراضات التي تقدمها النماذج الحسابية المعقدة؛ ففائدة النموذج لا تزيد على فائدة الافتراض الضمني الذي يقدمه.
6. ابحث عن فرص جديدة في مؤسستك. إذا واتتك فكرة لمبادرة جديدة؛ فربما تتاح لك فرصة ترؤس تلك المبادرة.
7. لا تقع فريسة لفقاعة أو صيحة. في النهاية، فإن الأساسيات الاقتصادية لإنتاج الأرباح هي ما يهم.
8. حافظ على نزاهتك الشخصية؛ فالمكاسب على المدى القصير - الناتجة عن تجاوز قواعد مهنية - سوف تتضاءل بجانب الأذى الذي سيصيب سمعتك على المدى الطويل.

14

الموازنة بين مهام المنزل وواجبات العمل

أنهي هذا الكتاب بالتذكير بأهداف الإنتاجية. لماذا تقرأ هذا الكتاب؟ ما الهدف من إنجاز الكثير في وقت أقل؟ في رأيي، فإن الهدف ليس فقط تأسيس مسار وظيفي يعود عليك بالكثير، بل الاستمتاع بحياة مجزية أكثر. كلما زادت كفاءتك في العمل، زاد الوقت الذي يمكنك أن تخصصه لعائلتك وأصدقائك والنواحي الأخرى من الحياة التي تهمك.

عندما كنتُ طفلًا في خمسينات القرن العشرين، كانت العلاقة بين العمل والمنزل علاقة تقليدية: كان الرجل هو من يكسب لقمة العيش، وكانت المرأة تعتني بالأطفال وشئون المنزل. أما اليوم، فإن التوازن بين الجنسين في العمل أصبح متساويًا تقريبًا[1]، ولكن ما زالت الأدوار التقليدية للجنسين موجودة إلى حد ما. رغم أن العديد من الرجال يدَّعون أنهم يقومون بدور أكبر في المنزل، فإن النساء غالبًا ما يواجهن مطالب شاقة من الأطفال وشركاء حياتهن ووظائفهن. علاوة على ذلك، حدث ارتفاع كبير في متطلبات البيوت التي يعولها أحد الأبوين، والذي يجب عليه أن يحصل على عائد شهري جيد، وفي الوقت يجب عليه الاعتناء بالأطفال.

في الوقت نفسه، فإن التطور في وسائل الاتصالات جعل من الممكن البقاء على اتصال بالمكتب في أثناء الوجود في المنزل. وقد أنتج هذا بعض الجوانب الجيدة والسيئة[2]. من ناحية، فإن المرونة الكبيرة فيما يتعلق بمكان العمل تساعدك على حل مشكلات المنزل، مثل العناية بطفل مريض. وعلى الجانب الآخر، ربما تتضايق من الضغط المستمر الخاص بفحص صندوق بريدك الإلكتروني أو إجراء اتصال هاتفي في أثناء العناية بشئون العائلة في المنزل.

ما الذي يمكنك فعله بخمس ساعات إضافية كل أسبوع:

فيما يلي تدريب بسيط لقياس كيفية تقييم الأنواع المختلفة من الأنشطة. قمت بصنع قائمة بأربعة عشر نشاطًا ووضعتها في أربعة تصنيفات: العمل والعائلة والمجتمع ونفسك. لنبدأ بتقدير عدد الساعات التي تقضيها كل أسبوع مع كل نشاط.

	العمل
	العمل في مكان العمل
	العمل من المنزل
	استقلال وسائل المواصلات للعمل
	العائلة
	قضاء وقت مع أطفالك وأحفادك
	قضاء وقت مع شريك حياتك
	الاعتناء بوالديك
	تحضير الوجبات والقيام بشئون البيت
	المجتمع

		المشاركة في المدارس أو برامج أخرى متعلقة بأطفالك
		المشاركة في مؤسسات خيرية أو لقاءات سياسية أو مدنية
		المشاركة في نشاطات دينية
	نفسك	
		ممارسة الرياضة أو التدريبات البدنية
		التواصل الاجتماعي مع أقاربك وأصدقائك
		ممارسة الهوايات والأنشطة المحببة لك
		النوم

المجموع = 168 ساعة

والآن، تخيّل أنك فجأة أصبحت تمتلك 5 ساعات إضافية أسبوعيًّا. قم بحساب كم من الوقت الإضافي ستكرسه لكل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه.

الإجابات على هذا التدريب يمكن أن تكون خادعة. افترض أنك سوف تقضي معظم الساعات الخمس بصحبة أطفالك. وهذا سيعني أن قضاء الوقت الزائد مع أطفالك أهم من قضائه في العمل. أو افترض أنك ستقضي تلك الساعات الخمس على نشاطات شخصية، وهذا الاختيار يعني بشكل ضمني أنك تخليت عن الكثير من الوقت المكرس لحياتك الشخصية من أجل عملك وأطفالك.

على الجانب الآخر، إذا قضيت كل الساعات الزائدة في العمل، فهذا يعني أنك راضٍ عن حياتك العائلية وتريد تكريس مزيد من الوقت والاهتمام للعمل. ورغم أن معظمكم يمكن أن يختار هذا، فإن المهنيين - حتى من لا يمتلكون أطفالًا - يختارون عكس هذا. في استفتاء تم إجراؤه، ظهر أن نسبة 68% من النساء العاملات واللاتي لا يَعُلْنَ أطفالًا، أقررن بأنهن سيخترن الوقت بدلًا من المال، وهي النسبة نفسها تقريبًا فيما يخص النساء العاملات واللاتي يعلن أطفالًا3.

لخلق التوازن بين العمل والأنشطة الشخصية، يوجد جانبان يجب التركيز عليهما: توجه رئيسك تجاه جداول العمل التي تحوي قدرًا من المرونة، وأسلوبك الخاص في العمل.

اعثر على مدير مرن, أو اصنع واحدًا في مكان عملك

كما تعلمون من الفصول السابقة، دائمًا ما كنت أؤكد أهمية نتائج العمل عن عدد الساعات، وبما أنني عملت رئيسًا لإحدى المؤسسات، فإنني كنتُ لا أمانع إذا عمل أحد المحللين المهرة من الخامسة مساءً حتى منتصف الليل، مادام يأتي بأفكار استثمارية جيدة. لحسن الحظ، لست وحدي من يفعل هذا؛ فالعديد من أصحاب العمل يسمحون للعاملين باختيار وقت العمل إلى حد ما، وطبقًا لدراسة National Study of Employers الصادرة في عام 2012، فإن نسبة 80% من أصحاب العمل يسمحون للعاملين بأن يغيروا بين الحين والآخر وقت بدء العمل وإنهائه ضمن نطاقات زمنية محددة4. وبشكل خاص، فالعديد من شركات التكنولوجيا وشركات خدمات العملاء تسمح للعاملين بالعمل من منازلهم5.

ستأتي أوقات في حياتك تحتاج فيها لنظام زمني مرن للعمل، على سبيل المثال، عندما تضع الزوجة أو يمرض أحد الأطفال. لحسن الحظ، فإن أكثر من نصف أصحاب الأعمال في الولايات المتحدة يعرضون إجازة رعاية الطفل مدفوعة الأجر للموظفات، وما يقرب من نصف تلك الشركات يسمح للموظفات بأن يحصلن على عدة أيام مدفوعة الأجر لرعاية الطفل المريض6.

لذا يجب أن تعرف السياسة التي يتبعها رؤساؤك في العمل فيما يخص الإجازات مدفوعة الأجر, والنظام المرن لساعات العمل **قبل** أن تقبل بالوظيفة. ولكن، إذا لم تكن تعمل مع مدير مرن في العمل ـ وأيضًا إذا كنتَ لا تريد تغيير الوظائف ـ فيمكنك أن تحاول إقناع إدارة المؤسسة بتغيير سياسات الحياة الشخصية والمهنية.

ابدأ بالعاملين في قسم الموارد البشرية في مؤسستك، والذين من الممكن أن يتعاطفوا مع ظروفك. في استفتاء شارك فيه 200 مدير من مديري الموارد البشرية، أقر الثلثان بأن سياسات الدعم العائلي مثل المرونة في ساعات العمل هي أهم عامل في جذب العاملين والحفاظ عليهم7. وفي استفتاء تم إجراؤه، وافق أغلبية العاملين على أن سياسات أصحاب العمل التي توازن بين الحياة الشخصية والمهنية هي أهم العوامل التي يبحثون عنها عند التفكير في قبول أي عرض وظيفي8.

قضية المرونة في ساعات العمل

بمجرد أن يتم توظيف العاملين، فإن السياسات المرنة التي تتعلق بساعات العمل ومكانه تساعد على تقليل التكاليف المتعلقة بمعدلات الدوران. عندما بدأت الغرفة التجارية المحلية في ديترويت بالسماح بخيارات مرنة بالنسبة لجداول العمل في عام 20، ازدات معدلات الاحتفاظ بالعمالة من 75% إلى 90%[9]. وكذلك، فقد أظهر العديد من الاقتصاديين أن إجازات رعاية الطفل مدفوعة الأجر زادت من احتمالية عودة الأمهات حديثات العهد للعمل مرة أخرى[10].

بالمثل، فإن التنظيمات المرنة في أماكن العمل تساعد على تقليل معدلات غياب العاملين عن العمل. في الثمانينات من القرن العشرين، وافقت إحدى شركات الخدمات العامة في غرب الولايات المتحدة على مساعدة مجموعة من الباحثين في إثبات صحة هذه الفرضية. قامت الشركة بشكل مؤقت بتطبيق نظام مرن لجداول ساعات العمل (حيث سمحت للعمال بتوزيع ساعات عملهم على مدار اليوم كما يرونه مناسبًا) في واحدة فقط من الوحدات الفرعية داخل الشركة، وفي الوقت نفسه حافظت على جداول العمل الصارمة في وحدات فرعية مماثلة. في العام التالي، قلّ معدل غياب العاملين في الوحدة التي طبقت نظام الجدول المرن لساعات العمل بنسبة 20 %، وظل المعدل في الوحدات الفرعية الأخرى كما هو[11].

غيّر طريقة عملك

رغم أنك تحاول جاهدًا تحسين مرونة أنظمة مؤسستك كمكان عمل، لا يمكنك أن تملي السياسات التي تطبقها المؤسسة؛ لذلك استخدم الأدوات المتاحة لديك لتحقيق أهدافك الشخصية بأفضل طريقة ممكنة.

تناول العشاء في المنزل

عندما كان أطفالي يعيشون في المنزل، كنتُ أحاول جاهدًا أن أكون في المنزل في ميعاد العشاء

بحلول السابعة مساءً. خلال العشاء، كنا نتحدث عادة عما حدث خلال اليوم وأحيانًا عن بعض الأحداث الجارية. وعندما كانوا صغارًا، كنت ألعب بصحبتهم حتى ميعاد نومهم. وعندما أصبحوا مراهقين، كنّا نشاهد التلفاز معًا أو نناقش الفروض المنزلية, وكنت أتناقش مع زوجتي في الأمور الشخصية أيضًا.

لسوء الحظ، شهدُت العديد من المهنيين يعملون حتى الساعة الثامنة والتاسعة والعاشرة كل ليلة، ويذهبون للعمل كل يوم من كل أسبوع، وكانت لديهم دائمًا أكوام من العمل يجب إنهاؤها ولا يستطيعون ذلك خلال أوقات العمل الرسمية. ورغم أنه يتحتم عليك في بعض الأحيان أن تظل في العمل لوقت متأخر إذا طرأ أمر ما، فلا يمكن أن يحدث هذا يوميًّا. وفي معظم عطلات نهاية الأسبوع، يجب أن تحصل على بضع ساعات من العمل في المنزل عندما يكون الأطفال نائمين.

ورغم أنني أسلّم بحدوث هذا في وظائف معينة, مثل الاستشارة أو الاستثمار البنكي، فمن المتوقع أن كل مهني في عمله سيتأخر في عمله لست أو سبع ساعات كل أسبوع. ولأسباب عدة، تعمل بعض المؤسسات في حالة دائمة من الأزمات تجعل العاملين مقيدين إلى مكاتبهم؛ ومثل تلك الوظائف ذات المطالب الوظيفية العديدة ربما يكون من المعقول العمل بها إذا كنتَ تحبها أو إذا كانت ستعزز من خياراتك الوظيفية في المستقبل. ولكن رغم ذلك، إذا كنتَ تريد بناء علاقة حقيقية بينك وبين أفراد عائلتك وأصدقائك، فربما يجب أن تترك هذه الوظيفة بعد بضع سنوات12.

حافظ على الوقت المخصص لعائلتك

لكي تحافظ على جدول متوازن، يجب أن تكون حاسمًا وتتعلم كيف تقول لا. عندما كنتُ موظفًا في لجنة السندات والتبادل، أتيحت لي الفرصة للمشاركة في ترؤس دراسة على الموضوع المتنامي آنذاك والخاص بالسندات المدعومة برهن عقاري. ورغم أنني وجدت أن الموضوع مثير للاهتمام، فقد رفضت العرض بسبب أن العاملين على الدراسة كانوا سيلتقون من السابعة للتاسعة مساءً ثلاث مرات أسبوعيًّا. عندما فسرت رفضي بأنني أريد أن أكون في المنزل لتناول العشاء مع عائلتي، كان رد الفعل المبدئي متمثلًا بالصدمة والصمت، ولكن بعد بضعة أيام من التمسك بموقفي ومحاولة توفيق جداول العمل، استطعنا جعل ساعات الاجتماع من الخامسة للسادسة مساءً، ولم نواجه أي مشكلات في إكمال القيام بالدراسة الخاصة والتعامل مع شئون العمل في ساعات العمل النظامية.

كتب "هانك بولسن" - المدير التنفيذي السابق لمؤسسة جولدمان ساكس, وزير المالية لاحقًا - عن أن العمل لساعات طويلة بدأ في التأثير على عائلته. وبناء على ذلك، قام بإجراء نقاش صريح مع مديره, الذي تقبّل مراجعة جدول العمل ثم سمح بأن يقوم "هانك" بالذهاب للمنزل في وقت يسمح له بسرد حكاية قبل النوم لأطفاله. ورغم أن زوجته اشتكت من أنه يقرأ تلك القصص بسرعة، فإن أولاده سرعان ما تقبّلوا أسلوبه في قراءة القصص قبل النوم13.

يعترف "بولسن" بأنه عندما أصبح لاحقًا رئيس مؤسسة جولدمان ساكس، أمر مرءوسيه بأن يوفوا بالمواعيد النهائية الخاصة بالمشروعات حتى لو اضطروا للعمل لوقت متأخر في أثناء الأسابيع والعمل في أيام العطلات، وعندما بدأ العاملون في انتقاد أسلوبه، ألقى اللوم عليهم فيما يخص تأكيد ما يحتاجون إليه والإصرار على العمل طبقًا لجداول مرنة. وقال: " ليس من واجب مديرك أن يقرر أسلوبك في الحياة. أنتم تنفقون وقتًا كثيرًا في التخطيط لجداول العمل ومسيرتكم الوظيفية؛ لذا فأنتم تحتاجون لبذل المجهود نفسه في إدارة حياتكم الشخصية أيضًا. تعلموا كيف تقولون لا"14.

اعتمادًا على ثقافة العمل في مؤسستك وشخصية مديرك، ربما تتوق لوضع حدود مثل هذه مع

مديرك. ولكن تذكّر: إذا أظهرت أنك منتج وجدير بالثقة (انظر الفصل الحادي عشر)، فإن رئيسك يعرف أنك سوف تنجز عملك بوجود جدول عمل أكثر مرونة. عندما طلبت لأول مرة مغادرة العمل مبكرًا أيام الأربعاء من كل أسبوع لحضور المسابقات الرياضية التي يشارك فيها أبنائي، كنتُ قلقًا من أن يغضب مديري، لذا عرضت أن آتي للعمل مبكرًا في تلك الأيام لكي أستطيع المغادرة مبكرًا، ولكن، ولدهشتي، اعتبر مديري هذا تقديرًا مني للشركة وأراد أن يكون مرنًا. عندما أصبحت مديرًا، واستمررت في المغادرة مبكرًا في أيام الأربعاء، استفاد موظفون آخرون من هذا المثال لحضور مسابقات مدرسية أو تدريبات موسيقية ليكونوا بجانب أولادهم.

قرّر من "الوصي" في حياتكالزوجية - أو استشر أحدًا إذا استطعت

حتى لو بنيت روتينًا يسمح لك بقضاء وقت ممتع مع عائلتك في الأمسيات، فلا يوجد عدد ساعات كافٍ في اليوم لإنجاز واجباتك العملية وبذل الوقت اللازم لتربية الأطفال؛ لذا فإن كل مهني ناجح يعول أطفالًا يحتاج لأحد خيارين: زوجة تهتم بشكل أساسي بتربية الأطفال, أو مساعدة خارجية للعناية بالأطفال.

شركاء الحياة الذين يتولون دور رعاية الأطفال لا يجب أن يكونوا مدبري منازل طيلة الوقت؛ فالعديد من شركاء الحياة الذين يبقون في المنازل يشغلون وظائف تلبي احتياجاتهم وبدوام جزئي. عندما كان أطفالنا يذهبون للمدارس، كانت "ليز"، زوجتي، تعمل معالجة نفسية مستقلة، وهذا ما ساعدها في العمل طبق نظام ساعات مرن. وبجانب عملها، كانت "ليز" رسامة موهوبة. ورغم ذلك، كانت تقضي وقتًا مع الأطفال أكثر مني.

ورغم أنني و"هانك بولسن" كنا سعيدَي الحظ بما يكفي بامتلاك زوجات موهوبات وحنونات حيث؛ تربية الأطفال هو همهن الأساسي، لا يوجد سبب يدعو لأن يقع هذا الدور على كاهل النساء فقط. ويسعدني دائمًا أن أرى المزيد من البيوت, حيث المرأة تعمل في وظيفة ذات ضغط كبير ويكون الزوج هو من يهتم بالمنزل.

في رأيي، فإن قرار البقاء في المنزل ليس مرتبطًا بإنجاز أدوار مخصصة للجنسين. تأمل الآتي: طبقًا لبيانات مكتب الإحصاء، فإن الزوجات اللاتي يشاركن أزواجهن في تربية الأطفال لا يقمن بهذا الدور لإرضاء توقعات قديمة خاصة بتوزيع الأدوار بين الجنسين، بل لأن كلا الزوجين قد قرر أنه من الأفضل للعائلة بقاء أحد الوالدين في المنزل ونزول الآخر للعمل15. وهذا يعكس قناعة زوجتي التي تقول دائمًا: "كل مدير تنفيذي ناجح وراءه امرأة".

ورغم ذلك، أعترف بأن هذا الأسلوب لن يكون مفيدًا للجميع؛ فإذا لم تقدر أنت أو زوجتك على تقليل ساعات العمل في المكتب، أو إذا كنتَ عائلًا وحيدًا للأسرة، فيجب أن تحصل على مساعدة خارجية في تربية الأطفال على قدر ما تستطيع توفيره, وبالشكل الذي يناسبك. بالنسبة لمن يتوفر لديهم المال، فإن جليسة أطفال في الفترة الصباحية ستكون حلًّا جزئيًّا. أما من لديهم أبوان أو أقارب على مسافة قريبة،أو أقرباء، فإن أولئك الأفراد يمكن أن يقدموا دعمًا في تربية الأطفال، ويمكن لنوع آخر من الأزواج أن يستأجروا خدمات مراكز الرعاية القريبة16.

إليكم بعض الأفكار الإضافية التي ربما تكون مفيدة للأبوين العاملين:

- أسس شبكات دعم في عملك حتى يمكنك إعطاء الدعم, وكذلك الحصول عليه, في مناسبات متفرقة, مثل موعد مع طبيب أو مسرحيات مدرسية.

- اعقد صداقات مع أولياء الأمور الآخرين (في العمل أو المدرسة أو في أي مكان آخر) الذين لديهم أطفال في عمر أطفالك نفسه؛ فهذه العلاقات تمثل مصدرًا ضخمًا للمعلومات:

مواعيد المسرحيات المدرسية لأطفالك, والعثور على جليسة أطفال في أوقات الطوارئ.

- ضع ترتيبات للذهاب للعمل بسيارة مشتركة مع الأصدقاء وأفراد العائلة كاحتياط للأزمات والأوقات الطارئة.
- يمكنك استئجار منظفة منزل كل أسبوع أو كل أسبوعين، وكذلك استئجار أحد الشباب في مدينتك لجز الحشائش في حديقة منزلك الأمامية.
- ابحث عن مطاعم تقدم طعامًا صحيًّا في طريق رجوعك من العمل لبيتك؛ فهذه المطاعم تتيح عشاءً منزليًّا بدون الحاجة لتضييع الوقت في تحضير الطعام أو غسل الصحون.
- إذا اخترت تحضير الطعام، فاطبخ ما يزيد على الحاجة وضع الزائد في الثلاجة - لكي يتم تسخينه في الأيام التي تضطر فيها للبقاء حتى وقت متأخر في العمل.

افصل بين أدوارك في العمل والبيت - وخاصة في ذهنك

عندما تصل للبيت في نهاية اليوم، يجب أن تعطي عائلتك تركيزك بالكامل - هذا ليس مكان تعدد الأدوار بالطريقة التي أوصيت بها في الفصل الثالث. أولًا وقبل كل شيء، تجنّب إزعاجات العمل؛ مثل المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني. إذا كان يجب عليك إجراء مكالمة هاتفية أو إرسال بريد إلكتروني في آخر لحظة ممكنة، فافعل هذا قبل دخول المنزل. بمجرد دخولك المنزل والالتقاء بزوجتك وأولادك، سيكون لهم الحق في أن يتضايقوا إذا ظللت منشغلًا بالعمل بين الحين والآخر.

انتشار تقنيات الاتصال في كل مكان له فوائده؛ فإذا كان رئيسك قادرًا على الوصول إليك عبر الهاتف النقَّال ، فربما يسمح لك بالرحيل من العمل مبكرًا. بالمثل، فإن تطور الإنترنت خلق فرصًا للعمل من المنزل، وهذا يفيد الآباء حديثي العهد. ولكن الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني يسببان أيضًا ضغطًا ملحوظًا؛ فتلك الوسائل تخلق حاجة محسوسة للاتصال الدائم وتسبب مقاطعة للوقت الخاص17.

كيف يمكنك تجنب إزعاج عائلتك بمكالمات ترد إليك من المكتب؟ السر هنا مجددًا هو الحسم ووضع الحدود؛ حيث يقرر العديد من المهنيين عدم الرد على أي مكالمات من العمل بعد انتهاء الساعات النظامية للعمل إلا لو كانت المكالمة من رؤسائهم - وهذا شيء عظيم. يمكنك مساعدة نفسك في تعزيز تلك الحدود بتخصيص نغمة رنين خاصة لرئيسك في العمل؛ حيث سيساعدك هذا على تجاهل معظم المكالمات بدون النظر لشاشة الهاتف.

ورغم ذلك، هناك أوقات - مثل وقت تناول العشاء مع العائلة - لا تود فيها أن ترد على أي مكالمات حتى لو كانت من رئيسك في العمل. في مثل هذه المواقف، يجب أن تستخدم قدرًا من الكياسة: دع رئيسك في العمل يعرف هذه الأوقات التي لا تريد أن يتصل بك فيها إذا أمكن. إذا تجاهل رئيسك طلبك باستمرار، فربما يحين وقت إجراء نقاش صريح معه من النوع الذي أيدت القيام به في الفصل الحادي عشر.

بالمثل، إذا حصلت على عطلة تحتاج إليها بشدة للراحة من العمل، فاطلب من رئيسك احترام حقيقة أنك في عطلة من العمل؛ فإذا كنتَ محظوظًا بامتلاك مساعد في العمل، فيمكن أن تطلب منه الرد على أي مكالمات واردة لك في أثناء العطلة. إذا طرأ أمر مهم (مثل احتراق المصنع مثلًا!)، فيمكن أن يوصلك بمن يتصل بك.

ليست كل أمور العمل طارئة

وضع الحدود ضرورة حتمية للحفاظ على حياة عائلية سليمة. قام الأستاذ "جلين كرينر" من جامعة ولاية "بين" بقيادة فريق من الباحثين في مشروع لبحث كيف يضع رجال الدين حدودًا بين عملهم وبين تواجدهم في المنزل[18]. رجال الدين، مثل المهنيين في العمل، يجب أن يتعاملوا مع توقعات تلاميذهم بسهولة الوصول لهم؛ فمن يريد استشارة رجل دين في مسألة دينية يتوقع أن يكون قادرًا على الوصول بسهولة له. ولكن رغم ذلك، فقد وجد الباحثون أن رجال الدين واضحون تمامًا فيما يخص الأوقات التي يكونون مشغولين بها.

ربما تشعر بأن معظم المقاطعات على مستوى كبير من الأهمية كحدوث كارثة ما - وبعضها يكون كذلك بالطبع؛ لذا يكون الأطباء تحت الطلب ليلًا على سبيل الذكر. ورغم ذلك، يمكن لبعض المشكلات الانتظار للصباح حتى يتم حلها.

أحد رجال الدين موضع الدراسة وصف شخصًا قدم لمنزله طالبًا المساعدة:" منذ متى وأنت تواجه هذه المشكلة؟ حسنًا. ماذا لو انتظرنا للصباح لحل تلك المسألة؟". بالطريقة نفسها، عندما تواجه أزمة ظاهرة، يجب أن تتوقف وتنظر للأمر بمنظور أشمل. هل هذه الأزمة من الأهمية بحيث يجب عليك فورًا التوقف عن التحدث مع أطفالك والبدء في العمل في هذه اللحظة؟ في معظم الحالات، تكون الإجابة بالنفي.

يوضح مبدأ تجنب المقاطعة تحديًا أكبر: تغيير أسلوب تفكيرك الداخلي. فعندما تصل للمنزل، يجب أن تخلع ثوب العمل وترتدي ثوب المنزل، وهذه ليست مهمة عادية؛ فما بين مغادرة العمل والذهاب للمنزل، يتغير محيطك الاجتماعي تمامًا، وما كان مرغوبًا فيه في العمل لا يناسب المنزل. وكما قال أحد المديرين: "عندما أذهب للبيت وأحاول الاندماج مع عائلتي، أواجه صعوبة في الانتقال من أسلوبي الإداري الآمر الإدراكي لأسلوب عاطفي؛ فالأشياء التي يدفع لي مرتبي نظير القيام بها هي الأشياء التي يمكن أن تسبب أزمات في البيت"19.

قام علماء الاجتماع بدراسة هذا التحدي عن كثب وراقبوا الأشخاص الذين يتغير دورهم على مدار اليوم - مثل سيدة تنتقل من دورها كأم إلى ممثلة شركة تأمين للاعبة تنس ورجوعًا للأم. قام مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أريزونا بتحديد بعض أنظمة الروتين اليومي, مثل الروتين الصباحي أو الرجوع من العمل في المساء, وهذا ما يجعل الناس يقومون بتغيير الأدوار خلال اليوم. ويرى الباحثون أنه بدون تلك التقاليد اليومية، يواجه الناس صعوبة في الانتقال من دور لآخر20.

هذا جزء من صعوبات إكمال عملك في المنزل؛ حيث من السهل أن تنتقل من حالة ذهنية لأخرى عندما تترك عملك في المكتب؛ فعملية ترك المكتب الذي تعمل فيه تؤدى إلى حدوث تغييرات في العقل الباطن. أما الواقع، فإن معظم المهنيين عادة ما يحتاجون للعمل من المنزل - نسبة 20% على الأقل يضطرون للعمل من المنزل في يوم معين21. عندما يتوجب عليك أخذ جزء من العمل للمنزل، فإن السر يكمن في صنع "مساحة عقلية" مستقلة لعملك, وهذه "المساحة العقلية" تتضمن أبعادًا زمنية ومكانية متفرقة، وكذلك طريقتك في التفكير.

بالنسبة للبعد الزمني، يجب أن تخصص بعض الأوقات للعائلة كل يوم، مهما حدث. وبالنسبة للعديد من المهنيين، فإن ذلك هو الوقت المبكر من المساء قبل أن يخلد الأطفال للنوم. إذا احتجت للعمل بعد ذلك, فانتقل لمساحة أخرى منفصلة, وهي غرفة الاستذكار في المنزل - والتي لا يجب أن تكون غرفة مزينة، بل إن مكتبًا في غرفة نومك سيفي بالغرض. السر في هذا أنها يجب أن تكون مساحة **عمل**، وليست مساحة مشتركة بين العمل والعائلة مثل طاولة الطعام. أنت تحتاج لترك مساحة العمل هذه لمساعدة عقلك الباطن في الانتقال لدورك في البيت.

وكما يجب عليك تخصيص وقت ومكان مخصصين للعمل داخل المنزل، يجب أن تفرق بين مكتبك ومنزلك في ذهنك. لاحظت الباحثة الكندية "كيران ميركانداني" العادات الخاصة بالنساء العاملات في بيئة العمل اللاتي يعملن من المنزل22, فرأت أنهن فرّقن بحرص بين العمل الذي يقمن به وبين واجباتهن المنزلية. ورغم أن الواجبات المنزلية، مثل غسيل الملابس أو ري الحديقة، تبدو كأنها "عمل"، فإن أولئك الموظفات يعتبرن هذه الواجبات راحة من العمل؛ ففي ذهنهن، أنهن بذلك وضعن حدًّا فاصلًا بين العمل والواجبات المنزلية.

باختصار، لا يمكنك تكريس تركيزك لعائلتك إذا كنتَ تفكر في العمل؛ ولذا عندما تصل للمنزل، لا تبدأ بالشكوى من أمر حدث في العمل، فهذا سيبقي ذهنك في بيئة العمل. بدلًا من ذلك، سل زوجتك وأولادك كيف كان يومهم, وكن مستمعًا جيدًا لهم وتفاعل بشكل متعاطف تجاههم, واطرح أسئلة عليهم, ثم خصص وقتًا لاحقًا لتستمتع بمحادثة مليئة بالألفة والدفء مع شريكة حياتك. الأمر يرجع لك في أن تقرر كيف تخرج من الحالة الذهنية للعمل وتخصص انتباهك الكامل لعائلتك.

نصائح سريعة

1. ابحث عن أصحاب أعمال أو مؤسسات يوفرون مرونة فيما يخص مكان العمل وساعاته، ويوفرون إجازة مدفوعة الأجر لرعاية الطفل والأمور الحياتية الأخرى.
2. إذا كنتَ تشغل مركزًا يمكّنك من التأثير على السياسات التي تضعها شركتك، فحاول أن تؤسس سياسات مرنة لساعات العمل لتحسين معدلات الإنتاجية والاحتفاظ بالعمالة في المؤسسة.
3. التزم بالرحيل عن العمل كل يوم لتناول العشاء مع أسرتك أو لتقضي وقتًا مع أصدقائك.
4. كن حاسمًا فيما يخص الحصول على المزيد من المرونة: طمئن رئيسك أنك ستنجز العمل حتى لو حصلت على ساعة من اليوم لاصطحاب طفلك للطبيب.
5. إذا كنتَ موظفًا تنفيذيًّا منشغلًا، فسيساعدك حقًّا موافقة زوجتك بأن تقضي وقتًا أكثر مع الأطفال.
6. إذا لم تقدر أنت أو زوجتك على تقليل ساعات العمل المكتبي، فاستأجر جليسة أطفال للفترة الصباحية أو استخدم مراكز رعاية الأطفال استخدامًا مكثفًا.
7. مثل أولئك الأزواج يجب أن يحصلوا على دعم احتياطي من العمل والأقارب لمساعدتهم في أوقات الأزمات.
8. عندما تكون بصحبة عائلتك، تجنب كل شيء, وخاصة المقاطعات من العمل؛ فمعظم

أمور العمل يمكن أن تنتظر للصباح.

9. خصص نغمة رنين معينة لرئيسك، ولكن أخبره أيضًا بألا يتصل في الوقت الذي تقضيه مع عائلتك.

10. إذا كان يجب إنجاز بعض أمور العمل في المنزل، فحدد وقتًا ومكانًا خاصيين لإنجاز ذلك العمل، فعقلك يحتاج للانتقال من دور المهني إلى دور فرد العائلة.

خاتمة

بمجرد أن أنهيت هذا الكتاب، أصبحت أكثر ثقة في أن المهنيين من جميع المستويات يجب أن يركزوا على نتائج العمل بدلًا من عدد الساعات المبذولة في العمل؛ فهذا، في رأيي، هو أفضل الطرق لإنجاز الكثير في العمل, وفي الوقت نفسه للاستمتاع بقضاء المزيد من الوقت مع أفراد عائلتك وأصدقائك. ولكن، أثار إعجابي أيضًا أنه يجب على أسلوبك المنتِج أن يعتمد على مركزك في العمل. ولتطبيق الدروس التي يحتويها هذا الكتاب، يجب أن تنظر بحرص للمرحلة التي أنت فيها في حياتك وثقافة مؤسستك.

إن نظرتك للتوازن المناسب بين العمل والمنزل سوف تعتمد بشكل كبير على المرحلة التي أنت بها في حياتك. فإذا كنتَ خريج كلية، وأعزب، وتعمل في بنك استثماري في مدينة نيويورك، فلا يجب أن تقلق بشأن الذهاب للمنزل كل يوم لتناول العشاء - ستمر عليك أيام وربما أسابيع لا تحصل فيها على نوم ليلة كاملة.

رغم ذلك، بمجرد أن تنجب أولادًا، فإن حياتك الأسرية ستتطلب الكثير من وقتك وانتباهك. بعد أن تصل لهذه المرحلة من حياتك، أعتقد أنه يجب عليك الوصول للمنزل لتناول العشاء كل يوم - ونصيحتي فيما يخص رعاية الأطفال ووضع جداول مرنة لساعات العمل ستصبح أكثر أهمية. بمجرد أن يبدأ أطفالك بالذهاب للمدارس، ستقضي وقتًا أقل في رعايتهم، ولكن ستظل بحاجة لجدول مرن للعمل حتى يمكنك حضور المباريات والمسرحيات التي يشارك فيها أطفالك في المدرسة.

شخصيًّا، مررت بهذا المد والجزر في ديناميكية الحياة والعمل. عندما بدأت عملي أستاذًا للقانون في الجامعة، لم أكن متزوجًا أو لدي عائلة؛ لذا كنتُ أعمل معظم الوقت, وكنتُ متحمسًا لتحقيق النجاح بأي ثمن. في مرحلة مبكرة من مسيرتي الوظيفية، طلب مني عميد الكلية أن أساعد في تدريس المقرر الدراسي للسنة الأولى، بدلًا من محاضراتي المتقدمة عن المؤسسات المالية. وقد أجبته بأنني أحب تدريس الملكيات أو الأضرار القانونية مادامت ضمن اهتمامي بالاقتصاد. ولكني حذرته من أنني لم أكن أنوي تدريس النصف الثاني من مقرر العقود في كلية الحقوق. بالطبع، ما الذي كان يريده العميد؟ سنة أخرى من مقرر العقود. وحيث إنني كنتُ أريد أن أفوز بالحظوة لدى العميد، وافقت على العرض, وقضيت معظم الصيف في دراسة المعلومات اللازمة عن القواعد الأساسية للعقود بدلًا من كتابة المزيد من المقالات المحفزة فيما يخص الشئون المالية الحالية.

بالعكس، عندما أصبحت رئيس مؤسسة إم إف إس في عام 2004، كنت متزوجًا ولدي أطفال بالغون, ولدي تحكم أكثر في جدول ساعات العمل. ورغم أنني في البداية قضيت ساعات طوالًا للمساعدة في صد المد التنظيمي ضد المؤسسة، فبحلول نهاية عام 2007، أردت تكريس وقتٍ أكثر للسياسة العامة للمؤسسة. وقد كانت المؤسسة كريمة بما يكفي لأن تدعني أشغل منصب مستشار في لجنة السندات والتبادل وتأليف كتابين عن الشئون المالية. وخلال تلك السنوات، طوّرت صداقات شخصية أكثر ولعبت التنس أكثر وانخرطت في القيام بالأعمال الخيرية. وبمرور السنوات، أصبحت أقضي جزءًا أكبر من الصيف مع زوجتي في بيتنا المخصص للعطلات.

بالمثل، ولكي تكون ناجحًا، يجب أن تكون مدركًا, بشكل كبير, مساواة شركتك بين العمل لساعات طويلة والحصول على النتائج؛ فبعض المؤسسات تهتم بتحقيق نتائج جيدة وتولي انتباهًا قليلًا لكيفية تحقيقها، وبعض المؤسسات الأخرى تعطي انتباهًا أكبر لعدد الساعات التي يقضيها الموظف في العمل أكثر من النتائج التي يحققها، ويقدرون بشكل خاص الوقت الذي يتم تخصيصه لتكوين إجماع للآراء داخل المؤسسة.

تعلمت العمل في كلا النوعين من المؤسسات؛ حيث كانت ثقافة العمل في مؤسسة فيديليتي مهتمة بتحقيق النتائج. في هذا السياق، كان الموظفون يستغلون أفكاري فيما يخص الإنتاجية، مثل الإنجاز السريع للمهام الصغيرة وعدم حضور اجتماعات مضيعة للوقت، ولكن، ذلك الأسلوب يمكن أن يتم استخدامه بشكل متطرف؛ على سبيل المثال، رأيت مديرًا تنفيذيًّا يوكل المشروع نفسه لموظفين في الشركة نفسها - وقد أصبحا متنافسين في تحقيق نتائج بدون أن يدركا ذلك.

على الناحية الأخرى، عندما كنتُ ممثلًا للشئون الاقتصادية لولاية ماساتشوستس، وجدت أنه من المستحيل عمليًّا إحداث أي تغييرات كبرى في الميزانيات أو البرامج. ولكي أنجح في هذه البيئة، اضطررت لقضاء العديد من الساعات بمقابلة جماعات الضغط وثيقة الصلة؛ مثل جمعيات المجتمع واتحادات العمل والمؤسسات الصناعية. ولكن, ورغم العمل في هذه البيئة الصعبة، كنتُ قادرًا على تنظيم وقتي بشكل أكثر كفاءة وفوضت إنجاز بعض المهام لفريقي في تطوير ودعم تلك التغييرات.

وبما أنه يوجد نطاق عريض من الأوضاع المحتملة لإحداث توازن بين العمل والحياة وبين الوقت وتحقيق النتائج، فغالبًا لا يكون موقف المؤسسة واضحًا إزاء تلك الأمور - أو ما إذا كانت تسمح بالقيام بتلك التوازنات. دائمًا ما كان يثير دهشتي الكم الكبير من الفشل في التواصل بين الزملاء حسني النية الذين لا يطرحون أسئلة مباشرة على بعضهم. ونتيجة لذلك، فإن المهنيين أحيانًا يسيئون فهم توقعات مؤسساتهم فيما يخص ساعات العمل أو يفشلون في استغلال فرص محتملة لجداول عمل مرنة.

على سبيل المثال، غالبًا ما أرى موظفين يعملون لوقت متأخر في المكتب حتى لو كان ذلك يعني تفويت مسرحية مدرسية يشارك فيها أولادهم؛ فهم يفترضون أن رئيسهم في العمل لن يتسامح في الرحيل مبكرًا اليوم، رغم أنه في العديد من المواقف، يكون رئيس العمل مستعدًّا لتقبل احتياجاتهم، وصدق أو لا تصدق، فإن معظم رؤساء العمل يتفهمون رغبتك في قضاء وقت مع أطفالك أو الاستمتاع بتناول العشاء مع زوجتك.

لذا لا تخف من طرح الأسئلة والتصريح بقلقك لزملائك ورؤسائك في العمل؛ فرئيسك في العمل لا يمكنه أن يتعامل مع احتياجاتك ورغباتك إذا صرحت له بها. وبالطبع، فإن بعض الرؤساء يمكن أن يغضبوا أو يتحفظوا، ولكن، إذا أثرت نقاطًا معينة للنقاش بأسلوب مهذب واقترحت لها حلولًا بناءة، فإن رئيسك - أو مؤسستك - ربما يصبح قادرًا على مساعدتك في تحقيق إنتاجية أكثر من خلال جدول عمل مرن والحصول على حياة شخصية أكثر إرضاءً.

ولكن, بغض النظر عن القيود المؤسسية، تذكّر أنك تتحكم في أسلوب تفكيرك وسلوكك فيما يتعلق بتحقيق الإنتاجية. وكما اقترحت، يمكنك تدوين أهدافك وتقسيمها على فترات زمنية وترتيبها حسب الأولوية، وحينها ستصبح في وضع يسمح لك بقضاء معظم الوقت في إنجاز أهدافك ذات الأهمية الكبرى وتقليل الوقت الذي تقضيه على المهام الأقل أهمية.

وبغض النظر عن ثقافة رئيسك في العمل، يمكنك تبني معظم الأساليب الواردة في هذا الكتاب؛ على سبيل المثال، ستجد فرصة للاستجابة مباشرة للرسائل الإلكترونية المهمة وإرسال أجندات الأعمال، وستجد فرصة لقراءة رءوس الفقرات قراءة سريعة وتأليف أطر عامة قبل كتابة مفكرات العمل، وستجد فرصة لتخطيط مستقبلك الوظيفي لتعزيز خياراتك، واستغلال العالم المتغير من حولك. وفي النهاية، فإن تعزيز نتائجك وتقليل ساعات عملك هما شيئان في استطاعتك.

ملحق رقم 1

الفكرة المهمة: نموذج مجالس الإدارات الاحترافية*

عندما احتاجت أكبر المؤسسات العالمية في العالم لإنقاذها من الإفلاس عن طريق ضخ كميات كبيرة من المال الحكومي، قام العديد بإلقاء اللوم على مجالس إدارة تلك المؤسسات بسبب نقص بعد النظر لديهم.

كان من المفترض أن يتم حل هذه المشكلة منذ عقد مضى؛ حيث دفع فشل الإدارة الحكومية للمؤسسات (مثل شركة إنرون) الكونجرس لإقرار قانون ساربينز أوكسلي. كانت القواعد الجديدة تعد بالكثير، وكان يجب على أغلبية مجالس الإدارة أن تكون مستقلة والذي كان، بشكل نظري، سيحمي حملة الأسهم بشكل أفضل. كان من المطلوب من كبار الموظفين التنفيذيين أن يقوموا بإجراء تقييمات سنوية للضوابط الخاصة بالمراجعة عن طريق مراجعين خارجيين، كان عملهم سيراجع من قِبلَ مجلس الإشراف شبه الحكومي.

ولكن الأزمة المالية التي حدثت مؤخرًا أوضحت أن القواعد الجديدة لم تكن كافية. معظم المؤسسات المالية الكبرى في عام 2008 كانت أكثر من مطاوعة لقانون ساربينز أوكسلي.

وبالفعل، وبنسبة 80% من البنوك التي انهارت، كانت مجالس الإدارة تمثل مجالس مستقلة، وكذلك أفراد أقسام المراجعة والتعويض ولجان الترشيح. كانت كل الشركات قد قيمت ضوابط التحكم الداخلي بشكل سنوي، وفي عام 2007، أظهرت تقارير أولئك المراجعين الخارجيين عدم وجود ضعف في تلك الضوابط، ومع ذلك فإن هذا لم يمنع حدوث الإنهيار.

لماذا كانت الإصلاحات الخاصة بقانون ساربينز أوكسلي غير فعالة؟ في رأيي، هذه الإصلاحات لم تُضْفِ إلا مزيدًا من الالتزامات القانونية فيما يخص حوكمة الشركات بدون, تحسين كفاءة الأشخاص المشرفين على المجالس الإدارية أو تغيير ديناميكيات السلوك الخاص بهم1.

لقد شغلتُ منصب رئيس أو رئيس مجلس إدارة مؤسستين ماليتين عالميتين, ومدير خارجي للعديد من الشركات الصناعية الكبرى وباحث لمدة طويلة في حوكمة الشركات. خلال مسيرتي الوظيفية، رأيت عجزًا مزمنًا في مجالس الإدارة - لا يُحَل إلا بوضع المزيد من الإجراءات القانونية. وبدلًا من ذلك، فالمؤسسات تحتاج إلى تبني ثقافة حوكمة جديدة ينظر فيها المديرون المهنيون لأدوارهم كوظيفتهم الأساسية. في المقال التالي، سوف أناقش العناصر الثلاثة الرئيسية لإقامة مجلس إدارة أكثر مهنية - الحجم والخبرة والالتزام بالوقت. وسوف أناقش أيضًا بعض الصعوبات التي تواجه تكوين مجلس مهني كهذا.

أ - أصغر حجمًا

كانت العديد من المؤسسات التي انهارت في عام 2008، تمتلك مجالس إدارة كبيرة، وكان معظم أعضاء مجالس الإدارة مديرين خارجيين. على سبيل المثال، مؤسسة سيتي جروب**، كان بها 18 مديرًا، كان 16 منهم مديرين خارجيين. ومثل هذه المجالس الكبيرة شائعة في القطاع المالي. بالنسبة للشركات الصناعية، فهي تميل لامتلاك مجالس إدارة أصغر - الحجم المعتاد لشركات مؤشر (إس و بي 500) في عام 2009 كان 11 مديرًا، طبقًا لمؤسسة سبنسر ستيوارت

للاستشارات التوظيفية.

ومع ذلك فإن عدد 11 مديرًا يظل عددًا كبيرًا من أجل اتخاذ قرارات فاعلة؛ فبتواجد مجموعة بهذا العدد، سوف يحدث ما يسمى بالتبطّل الاجتماعي: يبدأون في التخلي عن تحمل مسئولية أفعال المجموعة ويعتمدون على بعضهم في تولي القيام بالفعل؛ والمجموعات الكبيرة تمنع تكوين إجماع عام - وهي الطريقة التي تعمل بها مجالس الإدارة: كلما زاد عدد أعضاء مجلس الإدارة، صعب الوصول لقرار, وبذلك يتم اتخاذ قرارات حاسمة قليلة.

يقترح البحث الخاص بديناميكيات المجموعات أن المجالس التي تتكون من ستة أو سبعة أعضاء هي الأكثر فاعلية في اتخاذ القرارات2؛ فهي صغيرة بما يكفي لكل عضو بأن يكون مسئولًا عن أفعال المجلس، وعادة ما يصلون لإجماع عام في وقت قصير نسبيًّا.

في رأيي، تلك الميزات الناتجة عن قلة أعداد أعضاء مجالس الإداريات ترجح كفتها فيما يخص الفوائد المحتملة الناتجة عن وجود المزيد من الموظفين ذوي الخبرة العامة في مجالس إدارة كبيرة.

المديرون الخارجيون الستة الذين يوصى بتعيينهم في النموذج الجديد كافون تمامًا لشغل اللجان الثلاث الرئيسية: المراجعة والتعويض والترشيح؛ حيث سيشغل ثلاثة مديرين مختلفين رئاسة كل لجنة بشكل فردي، وأما كل مدير من الثلاثة الآخرين فسيشرف على لجنتين منهما.

ب - خبرة أكبر

كان مجلس إدارة سيتي جروب مليئًا بالأشخاص البارزين من كل مناحي الحياة - كان يضم مديرين من شركة كيماويات وعملاق اتصالات وجامعة علوم إنسانية، على سبيل المثال لا الحصر. ولكن في أوائل عام 2008، كان واحد فقط من المديرين الخارجيين قد عمل من قبل في شركة خدمات مالية - وكان ذلك الشخص, في الوقت نفسه, المدير التنفيذي لشركة صناعات ترفيهية كبرى. بالطبع، فإن كل مجلس يحتاج لموظف ذي خبرة عامة لتزويد المجلس بمنظور أوسع فيما يخص إستراتيجية المؤسسة، وأيضًا يحتاج لخبير في مجال المحاسبة ليرأس لجنة المراجعة. أما الأعضاء الآخرون، فرغم ذلك، يجب أن يكونوا خبراء في مجال عمل المؤسسة الرئيسي.

نقص الخبرة في محيط المديرين يعد مشكلة مزمنة؛ فمعظم مديري الشركات الكبرى يكافحون لفهم عمل مؤسساتهم بشكل مناسب. واليوم، يغطي عمل الشركات نطاقًا عريضًا من الأعمال، كما تُقِيم تلك الشركات أعمالًا في بلاد بعيدة مع شركاء عالميين وتعمل في بيئات سياسية واقتصادية معقدة. بعض الأعمال، مثل البيع بالتجزئة، من السهل فهمها جيدًا، ولكنَّ هناك أعمالًا أخرى - مثل صناعة الطائرات أو صناعة الأدوية أو الخدمات المالية أو الاتصالات - تنطوي على تحدٍّ كبير. أتذكر مرة كنتُ أتبادل فيها الأخبار مع أحد أصدقائي, الذي عمل لسنوات عديدة مديرًا خارجيًّا في شركة تقنيات؛ حيث استقال المدير التنفيذي بشكل مفاجئ وطُلِب من زميلي شغل منصبه - أخبرني صديقي: " ظننتُ أنني أعلم الكثير عن الشركة، ولكني كنتُ مخطئًا؛ ففجوة المعرفة بين المديرين والموظفين التنفيذيين ضخمة".

للتضييق من تلك الفجوات، تحتاج الشركات الكبرى لمديرين خارجيين يمتلكون خبرات كبيرة لتقييم المعلومات التي يحصلون عليها من المديرين. ربما الأكثر أهمية من هذا، هو أن المديرين يجب أن يدركوا أي الأسئلة يجب طرحها حول المعلومات التي لا يحصلون عليها. انظر لمثال ميدكو، وهي شركة برامج التأمين الدوائي. عندما كان يمتلكها عملاق الصناعات الدوائية ميرك، اعتمدت ميدكو المصاريف التي يتشارك فيها المريض مع الشركة كعوائد، رغم أن الشركة لم

تمتلك تلك الدفعات أبدًا, ولكنها قامت فقط بتشغيلها وتحويلها لشركة التأمين الصحي. لم يكن مديرو لجنة المراجعة في ميرك على دراية بشكل عام بهذه الممارسة حتى حاولت ميدكو بيع جزء من أسهم ميرك للعامة؛ فلو كان أحد أولئك المديرين خبيرًا في المجال، لكان قد عرف أن بعض شركات برامج التأمين الدوائي تعتمد عوائدها بهذه الطريقة، وكان من الممكن أن يقيِّما ملاءمة هذا مع المشكلات المحتمل حدوثها لميرك.

بالفعل، يجب أن تصر لجنة المراجعة على المراجعين الخارجيين لتحديد أي سياسات محاسبة تختلف في التطبيق عن الممارسات المعتادة في الصناعة أو ما تسمح به قواعد المحاسبة بديلًا لمعالجة الموقف. في كلا الحالتين، فإن المراجعين الخارجيين يجب أن يزودوا اللجنة بتحليل مدروس للمخاطر والفوائد والبدائل المتاحة.

ج - التزام أكبر بالوقت

في السنوات التي سبقت الأزمة المالية، اجتمع المجلس الإداري لسيتي جروب شخصيًّا سبع مرات خلال عام، وكان الاجتماع في كل مرة يدوم يومًا كاملًا. وقاموا أيضًا باجتماعات عبر الهاتف في العديد من المرات, وكانت كل مكالمة تستغرق عدة ساعات. بالأخذ في الاعتبار بعض الوقت الذي تستغرقه قراءة المواد التحضيرية قبل الاجتماع، دعونا نَقُمْ بوضع تقدير تقريبي للوقت الذي يقضيه المدير الخارجي في سيتي جروب, وهو 200 ساعة في المتوسط كل عام في عمل المجلس، باستثناء وقت السفر. هل كان هذا الوقت كافيًا لفهم كيفية عمل التشغيل لشركة عالمية معقدة مثل سيتي جروب؟ الإجابة هي لا.

حتى لو كان هناك مدير يمتلك خبرة في عمل البنوك، فإنه سيحتاج لقضاء يومين على الأقل كل أسبوع - بالإضافة للاجتماعات الدورية لمجلس إدارة سيتي جروب - ليكون على اطلاع دائم بعمل الشركة، إذا كان سيشارك بشكل فعال ومفيد لمجلس الإدارة. ويومان في الشهر، كانا، في الواقع، هما اليومين المحددين اللذين خصصهما رئيس لجنة المراجعة لأكبر الشركات في كندا التي عملتُ في مجلس إدارتها أيضًا. كان هناك محاسب متقاعد وصديق لأعضاء المجلس يزور مكاتب الشركة بشكل متكرر. وفي الوقت الذي كان يعطي فيه الإدارة إشعارًا مقدمًا للشركة بحضوره، كان يتحدث بشكل غير رسمي مع موظفين من مختلف المراكز الوظيفية التي تعمل بالشئون المالية. وبمرور الوقت، كون فهمًا جيدًا للعمليات المالية للشركة وتأكد من أن اللجنة على علم بكل الشئون المالية. ولأول مرة، بدأ أعضاء لجنة المراجعة في "معرفة أمور لم نكن على معرفة بها" حسبما قال وزير الدفاع الأمريكي السابق "دونالد رامسفيلد".

يصر المديرون الخارجيون للشركات الكبرى أحيانًا على اكتساب خبرة معينة بطريقة عمل الشركة؛ لأن مجلس الإدارة يعقد اجتماعًا كل سنة في واحدة من منشآت الشركة الرئيسية، بدلًا من عقده في المقر الرئيسي. وكرئيس سابق لشركة استضافت مثل هذه الاجتماعات، أشك في جدوى هذه العملية؛ فالموظفون الذين يتم إجراء مقابلات معهم في الموقع عن طريق المديرين الخارجيين, يكونون مستعدين جيدًا، وإذا تمت الرحلة كما هو مخطط لها، فإن المديرين يسمعون ويرون ما تريدهم الإدارة أن يسمعوه ويروه.

لا يوجد طريق آخر لفعل هذا: يجب أن يستثمر المديرون وقتًا أكثر مما يستثمرونه حاليًّا في اكتساب خبرة بالعمل ومراقبة التطورات الداخلية والظروف الخارجية التي تؤثر على عمل الشركة. بالطبع، كلما زاد الوقت الذي يتم إنفاقه على تعلّم عمل الشركة، قل الوقت المتاح للمجالس الأخرى. المديرون الخارجيون المسموح لهم بالعمل في أربعة أو خمسة مجالس إدارية لشركات

عامة، يجب أن يتم قصر عملهم على مجلسين فقط (لا يعني هذا أنهم لا يستطيعون العمل في شركات لا تهدف للربح).

كل هذا يؤدي لظهور طبقة جديدة من المديرين المهنيين, الذين يمتلكون الخبرة العملية والالتزام بالوقت اللازم لفهم عمل الشركات الكبرى ومراقبتها بشكل فعّال؛ حيث ستكون خدمة مجلس الإدارة هي المهمة الأساسية لديهم وليست جانبًا فرعيًّا في حياتهم المهنية.

د - العقبات المحتملة التي تواجه المديرين المهنيين

نموذج المدير المهني يختلف بشكل ملحوظ عن طريقة المجلس الذي يقع تحت سلطة القانون الحالي. ونتيجة هذا، فمن المحتمل أن تظهر اعتراضات قانونية وعملية. دعونا نلقِ نظرة على أهم أربعة من تلك الاعتراضات:

1. سيكون من الصعب العثور على مديرين مهنيين

العثور على مديرين خارجيين بخبرات مهنية لن يكون مهمة سهلة؛ فأصحاب الخبرات والمؤهلات الأفضل يعملون لدى منافسي الشركة، وهذا ما يجعلهم غير متاحين رغم خبراتهم. وعلاوة على ذلك، فإن أي مدير تنفيذي يدير شركة كبرى لن يمتلك الوقت الكافي للعمل مديرًا مهنيًّا.

ونتيجة لهذا، فإن معظم المديرين الخارجيين سوف يصبحون تنفيذيين متقاعدين (ولكن لا يوجد أي مدير تنفيذي سابق في الشركة بصدد الحديث عنه). هذا التجمع من المواهب يعد تجمعًا كبيرًا بشكل معقول: موظفون تنفيذيون من كلا الجنسين يتقاعدون في سن الستين بصحة جيدة، ولكنهم يريدون الاستمرار في العمل - وبشكل خاص، بدوام جزئي. بالنسبة لهم، فإن دور المدير المهني الخارجي يناسبهم تمامًا. وفي نهاية المطاف، من الذي يريد أن يذهب ليلعب الجولف كل يوم لمدة 25 أو 30 عامًا؟

توظيف المديرين التنفيذيين المتقاعدين في مناصب المديرين المهنيين بشكل أساسي يجب أن يتزامن مع بداية التقاعد الإلزامي في سن السبعين أو الثانية والسبعين. التقاعد الإلزامي هو أداة تمكّن مجالس الإدارة من تجنب العملية الشاقة لتقييم المديرين. وبدلًا من ذلك, يتم إقالتهم في سن معينة، وهذا يعتبر تضييعًا كبيرًا لمواهب إدارية - حيث يوجد مديرون يؤدون وظيفتهم على أكمل وجه في سن الخامسة والسبعين، وينام الآخرون في أثناء الاجتماعات في سن الخامسة والستين.

2. سيكونون مكلفين للغاية

المديرون المهنيون سيعملون بجهد أكبر من مديري اليوم؛ حيث يبذلون ضعف عدد ساعات العمل. بالإضافة لذلك، سيكون عملهم مقصورًا على مجلسين لشركات لا تهدف للربح. ولذا، فمن المعقول منح المديرين المهنيين راتبًا سنويًّا يقارب الـ 400 ألف دولار - وهو ما يقرب من ضعف المعدل السنوي الحالي لمديري شركات مؤشر (إس آند بي 500), والذي يبلغ 213 ألف دولار في العام. ومع أن هذا يبدو مكلفًا، فهذا لن يزيد من رواتب أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين بشكل كبير؛ حيث إنه سيتم دفع رواتب 6 مديرين فقط، وليس 10 أو 12 أو 16 مديرًا.

أما الموضوع الأكثر تحديًا فهو تحديد البنود التي تكوِّن الأربعمائة ألف دولار؛ حيث يحصل مديرو شركات مؤشر (إس آند بي 500) في المتوسط على نسبة 58% من المرتب السنوي على شكل أسهم ورأس مال محددين, والباقي نقدًا أو على هيئة برامج تأمينية. إنني أتفق مع فكرة أن معظم المديرين التنفيذيين يجب أن يحصلوا على أسهم بدلًا من النقد لكي يستطيعوا ترتيب مكاسبهم مع مكاسب حملة الأسهم على المدى الطويل - في الواقع، فإني أنصح بزيادة النسبة المبنية على

رأس المال بنسبة 75% .

3. لا يريدون شغل دور يُزيد من تعرضهم للمخاطر القانونية

يمكن قول إن المديرين التنفيذيين سوف يشرفون بشكل فعّال على عمل الشركة، وسوف يكونون عرضة لزيادة المخاطر القانونية إذا حدث خطأ ما في سير عمل الشركة. على سبيل المثال، إذا كان رئيس لجنة المراجعة يترأس المراقبة على العمليات المالية للشركة، فهل سيكون أكثر مسئولية من المديرين الآخرين إذا كانت البيانات المالية تحتوي أخطاءً أو بيانات غير دقيقة؟ الإجابة هي لا بالطبع، إلا إذا كان يمكن إظهار أن رئيس لجنة المراجعة كان على علم بوجود بيانات خاطئة.

وطبقًا لقواعد العمل، فإن المحكمة تعاقب المديرين الخارجيين إذا لم يعملوا بنية حسنة: أي لم يفكروا جيدًا في الأمر بشكل واقعي وما يتعلق بالناحية القانونية, وأهملوا الحصول على نصيحة من خبراء خارجيين إذا احتاجوا إليها، أو إذا اتخذوا قرارًا غير مدروس لعدم كفاية الوقت3. وبسبب أن المديرين المهنيين يقضون وقتًا أكثر بسبب الاجتهاد في العمل أكثر من النمط المعتاد اليوم، فسوف يكونون في موقف جيد يظهر أنهم تصرفوا بنية حسنة.

4. سوف يتدخلون في سير العمل

ربما يكون هذا أكبر اعتراض على النموذج الخاص بي؛ حيث إنه يمكن أن يسبب تداخلًا بين أدوار المجلس ووظائف الإدارة؛ فمن المفترض أن يضع مجلس الإدارة أهدافًا إستراتيجية للشركة ويراقب تقدمها فى عملية تحقيق تلك الأهداف. تلك الأهداف تحقق مهامَّ محددة في أقسامٍ محددة؛ مثل خلافة المديرين التنفيذيين وانتداب مراجع خارجي والتعامل مع رهون الاستحواذ - ولكن لا يجب أن تتداخل مع المهام اليومية للإدارة.

ورغم أن النموذج الجديد يمكن أن يستلزم إعادة التوزيع للقوى من كبار المديرين التنفيذيين إلى المديرين المهنيين، فإنه لن يتطلب إشراف المديرين على سير العمل يومًا بيوم. تخيل أن لجنة المراجعة تعمل تبعًا للترتيب الجديد, وستلتقي اللجنة - مثل معظم لجان المراجعة اليوم - كل ثلاثة أشهر لمراجعة البيانات المالية والبيانات الصحفية. وتلتقي اللجنة أيضًا من أجل مراجعة التقييمات السنوية للضوابط الداخلية للعمل؛ فتقوم بعقد مناقشات خاصة مع المراجعين الداخليين والخارجيين وكبير الموظفين الماليين ومدير قسم اللوائح والقوانين. ولكن طبقًا للنموذج الجديد، سيقضي المديرون المهنيون كمية كبيرة من الوقت في جمع المعلومات على مدار العام، بالتعامل مع طاقم موظفي الشركة بين اجتماعات مجلس الإدارة. من خلال تلك النقاشات، فإن المديرين المهنيين يفهمون الأمور المالية للشركة أفضل من الجلوس مع لجنة المراجعة لمدة 3 ساعات في اجتماعها كل ثلاثة أشهر. وبما أنه ليس من وظيفتهم أن يُمْلوا على الموظفين ما يجب أن يقولوه وما لا يجب، فإن المديرين المهنيين سيحاولون تحديد المشكلات المالية الملموسة التي يجب أن تتم مناقشتها أمام اللجنة من أجل المراجعة واتخاذ القرارات.

هـ - خاتمة

باختصار، فإن نموذج الإدارة المهنية الخاص بي يتعامل مباشرة مع العوامل الثلاثة الرئيسية التي تقف وراء عدم اتخاذ قرارات فعّالة. في هذا النموذج، سوف يقتصر عدد أعضاء كل مجلس على ستة أو سبعة أعضاء فقط، وستكون الإدارة ممثلة في كبير المديرين التنفيذيين, وسيكون الستة الآخرون مديرين خارجيين. سيتطلب الأمر من معظم المديرين الخارجين أن يكونوا من أصحاب الخبرة الكبيرة في مجال عمل الشركة، ويخصصون يومين على الأقل كل شهر في اكتساب خبرة

بعمل الشركة, بجانب الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.

من يوافقون على أن النموذج الجديد أفضل ربما يتساءلون كيف يمكن إقناع الشركات العامة بتبني هذا النموذج. قلة من كبيري المديرين التنفيذيين يمكن أن يقبلوا بشكل تطوعي أي سيناريو في العمل ينقل السلطة تدريجيًّا من الإدارة لمجلس قيادة الشركة؛ لذا سيكون من الحتمي حدوث واحد من أمور ثلاثة إذا دفعنا الشركات لتبني النموذج الجديد.

أولًا، يمكن لواضعي اللوائح الحكومية أن يطلبوا من البنوك تبني هذا النموذج كأمر متعلق بالأمن والسلامة في ظل قوانين أعمال البنوك. إذا كان مديرو البنك سيمنعون الإدارة من القيام بمخاطرات زائدة، فيجب أن تكون لديهم خبرة مالية موسّعة, وأن يقضوا وقتًا بين اجتماعات المجلس في اكتساب خبرة بشئون العمل في البنوك.

ثانيًا، يجب أن يتحد حملة الأسهم معًا للضغط على الشركات لتبني هذا النموذج. ويمكن أن تستفيد الشركات الكبرى ذات السجل المزمن من الأداء دون المتوسط بشكل كبير من تدفق المديرين المهنيين، وستكون مكانًا جيدًا لتركيز حملات المساهمين.

وأخيرًا، فإن القليل من كبار المديرين التنفيذيين الذين لديهم الشجاعة والثقة, والذين يديرون شركات مستقرة, ربما يكونون على استعداد لتجربة هذا النموذج الجديد. لقد شهدنا من قبل تغييرات مهمة صادرة عن مكاتب المديرين؛ فممارسة التصويت من الأغلبية بدأ بسبب مبادرات مديرين تنفيذيين واعين. إذا كانت التجارب الخاصة بالنموذج الجديد أدت لاكتساب عوائد أعلى أو أسعار أكبر لأسهم الشركات التي طبقت النموذج، فحينها أتوقع أن ينتشر هذا النموذج الجديد.

*تم الاقتباس بتصرف من كتاب "The Case For Professional Boards"، لـ "روبرت سي. بوزن" Harvared Bussiness Review 88, no. 12 (December 2010) :50-58. Copyright (C) 2010 by Harvard Business Publishing. All rights reserved. Reprinted with permission.

***على عهدة سيتي جروب، فقد شكلت مجلس إدارة خلال فترة كتابتي هذا المقال. هذا المجلس الآن صغير الحجم، ومعظم أعضائه أصبحوا خبراء فى الصناعة.

ملحق رقم 2

خطاب "روبرت بوزِن" أمام نقابة المحامين في بوسطن (2000)

شكرًا جزيلًا،"جول"، من أجل التقديم النبيل. أتشرف بشدة لكوني أتسلم جائزة العام للخدمة العامة من نقابة المحامين ببوسطن؛ فهذه الجائزة - على وجه الخصوص - تعني لي الكثير؛ لأنها تُمنَح من قِبلَ منظمة من المحامين الذين - رغم أنهم يعملون كثيرًا ولا يتم تقديرهم التقدير الكافي - يمدون يد العون للمجتمع ويدعمون نطاقًا عريضًا من مشروعات الخدمة العامة.

لقد انبهرت بشكل خاص ببرامج النقابة من أجل أطفال مدينة بوسطن؛ فهؤلاء الأطفال يحتاجون للمساعدة المالية والرعاية الشخصية التي تقدمهما النقابة. أدرك تمامًا أهمية القدوة من واقع طفولتي؛ فقد استفدت جدًّا من قدوة لي, وهو أخي الأكبر، "مايكل".

دعوني أخبركم بالطفولة الصعبة التي عاشها "مايكل" ومسيرته الوظيفية الرائعة كطبيب. بعد ذلك، سأذكر بعض الدروس من مسيرة "مايكل" الوظيفية كطبيب، وسأذكر بعض الدروس المستفادة كذلك من حياة "مايكل" من أجل العديد من الأطفال الذين يجب أن يكافحوا التحديات الصعبة في البيت والمدرسة.

قبل أن يبلغ "مايكل" الخامسة من عمره، خضع للعديد من العمليات الجراحية لإعادة بناء فمه وسقف حلقه. وبسبب الظروف التي وُلِد بها "مايكل"، توّجب عليه الذهاب لفصول علاج قصور التحدث والعيش بندبة دائمة في وجهه. وقد أثَّر هذان الأمران عليه من الناحية العاطفية بشكل كبير. أتذكر، عندما كان في السابعة أو الثامنة، أن الأطفال كانوا يسخرون منه لأنهم لا يفهمون ما يقول، وعندما كان في السادسة عشرة أو السابعة عشرة، فإن والدي خطيبته أنهيا العلاقة بينهما بسبب أنهما خافا أنه ربما ينجب أطفالًا يعانون المشاكل الصحية نفسها.

اجتاز "مايكل" المرحلة الثانوية بصعوبة والتحق بالجامعة، بكلية الطب، ليحقق حلمه في أن يصبح طبيبًا. واجه "مايكل" صعوبة في استذكار الحقائق النظرية للمقررات الدراسية خلال أول سنتين في كلية الطب، ولكن سطع نجمه في آخر سنتين عندما بدأ في القيام بالزيارات الطبية على أرض الواقع. كان "مايكل" يكرس مجهوده لمرضاه، وأحبه مرضاه أيضًا. وكرس أيضًا جزءًا من وقته لتنظيم برنامج رعاية متنقل للعمال المهاجرين الذين كانوا يعملون في نيوجيرسي في الصيف في المزارع لجمع الخضراوات والفاكهة. ونتيجة لهذا العمل الرائع، أصبح "مايكل" زميلًا لجامعة جونز هوبكنز، وحصل منها على درجة الدكتوراه في الصحة العامة عندما كان يدرس فيها علوم القلب.

ثم انتقل "مايكل" بعد ذلك لبوسطن للتدريس ورعاية أسرته. كان "مايكل" في بوسطن عبارة عن شعلة من النشاط؛ حيث أسس في مستشفى مدينة بوسطن وحدة لرجال الإسعاف ودربهم على الذهاب لمواقع الحوادث، وما زلنا كل عام نعطي جائزة "مايكل بوزن" لرجل الإسعافات الأفضل خلال العام". وأطلق "مايكل" وطبيب آخر مشروعًا بحثيًّا كبيرًا يخص كيفية علاج غرف الإسعافات للمرضى الذين يعانون آلام الصدر، وأدى عملهم لتصميم برنامج للحاسب الآلي يساعد الأطباء على تقرير كيفية علاج هؤلاء المرضى بأقصى فاعلية. في الوقت نفسه، رأى "مايكل" العديد والعديد من المرضى في المستشفيات، وكان واحدًا من الأطباء القليلين الذين كانوا على

استعداد للقيام بزيارات منزلية إذا أصيب أي مريض بأزمة قلبية في منتصف الليل.

ولذا، فمن العجيب أن "مايكل" في عمر الثالثة والستين، نام ذات مرة ولم يَصْحُ بسبب أزمة قلبية. كان التشريح الشامل غير حاسم - لم يكن مصابًا بأي أمراض قلبية, بل كان مجرد فشل مفاجئ في عمل القلب - وأظن أن هذا كان بسبب مشكلة صحية أخرى وُلِد بها ولم تكن ظاهرة.

ترك "مايكل" زوجة وطفلين في الثالثة والسابعة, وكرست أرملته حياتها لتنشئة الطفلين، وحاولتُ أن أكون مثلًا أبويًّا لكلا الطفلين - كلاهما في عمر الشباب الآن، وقد حققا الكثير على المستوى الشخصي والعملي، رغم رحيل والدهما المفاجئ.

وبينما كانت قصة "مايكل" قصة مأساوية، أعتقد أنه يمكننا استقاء بعض الدروس منها: أول درس هو رسالة أمل لكل من ولد بإعاقة. كان من الصعب فهم ما يقوله أخي في الصغر، ومع ذلك فقد كان يلقي المحاضرات بشكل منتظم في كلية الطب. ومع أنه كان يعاني إعاقة صحية ظاهرة، فقد تزوج وكان أبًا لشابين وسيمين.

أما الرسالة الثانية فهي لنا جميعًا؛ حيث يجب أن نحس أكثر بمن يفقدون والدهم في سن مبكرة؛ ففي الوقت الذي تكون فيه الظروف كلها ضدهم، فمن الضروري أن يتم توفير الدعم والتشجيع لهم - عندما تعتمد حياتهم بشكل أساسي على البالغين من حولهم.

في الولايات المتحدة، يفقد الأطفال آباءهم وينشأون في بيت يعوله رب أسرة وحيد، وهذا يحدث للعديد من الأسباب، وليس فقط بسبب الموت المبكر لأحد الأبوين. ولسوء الحظ، يبدو أنه اتجاه متنامٍ؛ ففي عام 1960، كانت نسبة 5% فقط من الأطفال لأمهات أرامل، ولكن بحلول عام 1970، فإن تلك النسبة قد زادت لأحد عشر بالمائة، ثم تضاعفت بحلول عام 1980 لتصل إلى 22% . وفي عام 1996، أصبح كل طفل من ثلاثة أطفال لأم غير متزوجة.

دعونا ننظر لهذا الأمر من منظور مختلف: في عام 1970، فإن 11% من الأطفال ممن هم تحت الثامنة عشرة كانوا يعيشون في بيوت يعولها رب أسرة بمفرده. في عام 1998، زادت النسبة إلى 28% - وكانت الأم هي العائل في معظم تلك الحالات، ولكن الأمر لا يشمل الأمهات العازبات فقط؛ في الحقيقة، وطبقًا لمكتب الإحصاء، فإن عدد الآباء العازبين زاد بنسبة 25% من عام 1995 إلى عام 1998 - ليصل لأكثر من مليوني عائلة يعولها أب أعزب.

الكثير من هؤلاء الأطفال أحوالهم على ما يرام لحسن الحظ, ولكن الكثير أيضًا ليسوا كذلك. يجب أن نقوم بمد يد العون لأولئك الأطفال - سواء كانوا يعانون مصاعب نفسية أو تعليمية أو مالية ربما تنتج عن التنشئة والتربية من قِبَل عائل واحد فقط.

وثالثًا، من السهل أن تستنزفنا الضغوط الحياتية والعملية اليومية، ولكننا نحتاج للرجوع خطوة للوراء وننظر لما هو أكبر من وظائفنا والأماكن التي نعيش فيها, لكي ندرك ما يحدث خارج محيط وظائفنا ومجالاتنا. في عالم الاستثمار، نبدو مهووسين بكل بيان عن عائدات ضخمة وكل كلمة تصدر عن البنك المركزي، بينما توجد أمور حيوية أخرى موجودة بعيدًا عن محيط معرفتنا.

لقد سعدت بأن نقابة محامي بوسطن قد مدت يد العون للمجتمع لمعالجة مشكلة الأطفال، وهذا عمل مهم. بعد مرور خمس سنوات أو عشر سنوات أو عشرين سنة من الآن، فإن الأطفال الذين تحدثتُ عنهم الآن سيكونون عملاءنا وزبائننا وموظفينا؛ فهم ليسوا أطفالًا في بلاد بعيدة عنّا, وليسوا أطفالا في مؤسسة مجهولة, بل هم أطفالنا. والعمل الذي نقوم به اليوم - مثل رعايتهم وتوجيههم كأطفال - سوف يساعدهم في حياتهم بشكل غير محدود.

أدعوكم للاستمرار في القيام بهذا الدعم الكريم لعمل النقابة.

ملاحظات

مقدمة

1. Michael Kimmel, Manhood in America: A Cultural History (New York: Simon & Schuster, 1996).

1. حدد أهدافك ورتبها وفقًا للأولوية

1. "McKinsey Global Survey Results: How Effectively Executives Use Their Time," McKinsey & Company, 2011.

2. "About Remember the Milk," www.rememberthemilk.com/about.

2. ركز على المنتج النهائي

1. John Perry, "Structured Procrastination," www. structuredprocrastination.com.

2. Joseph R. Ferrari et al., "Frequent Behavioral Delay Tendencies by Adults: International Prevalence Rates of Chronic Procrastination" Journal of CrossCultural Psychology 38, no. 4 (July 2007): 458, doi: 10.1177/0022022107302314.

3. Laura J. Solomon and Esther D. Rothblum, "Academic Proc- rastination: Frequency and Cognitive-Behavioral Correlates," Journal of Counseling Psychology 31, no. 4 (1984): 503-509, doi: 10.1037/0022-0167.31.4.503.

4. Dan Ariely and Klaus Wertenbroch, "Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment," Psychological Science 13 (2002): 219-224, doi: 10.l11l/1467-9280.0044l.

5. As a proportion of total revenue. Jennifer Smith, "Companies Reset Legal Costs," Wall Street Journal, April 8, 2012, http://online.wsj.com/articlSB10001424052702304587704577331711808572108.html.

6. Stephanie Francis Ward, "The Ultimate Time-Money Trade-off," ABA Journal, Februar y 21, 2007, www.abajourna!.com/magazine/artice/The-:ultimate-time-money- trade-off1.

7. For further reading on this subject, see Cali Ressler and Jody Thompson. Why Work Sucks and How to Fix It (New York: Penguin, 2008).

8. Kimberly D. Elsbach, Dan M. Cable, and Jeffrey W. Sherman. "How Passive 'Face Time' Affects Perceptions of Employees: Evidence of Spontaneous Trait Inference in Context," Human Relations 63, no. 6 (2010): 735-750, doi: 10.1177/0018726709353139.

9. استخدم الباحثون ما يطلق عليه مصطلح إجراء "الإدراك الزائف" التجريبي؛ حيث يخبرون الفرد موضع الدراسة ببضع جمل لوصف حالة سلوكية معينة (ولكن لا يتم استخدام الكلمة المحددة لتلك الحالة). وبعد بضع دقائق، يُطلَب من الأفراد موضع الدراسة تحديد ما إذا تم استخدام كلمات عدة في الوصف. على سبيل المثال، يمكن أن تقول الجملة:" ذهبت اليوم واشتريت سيارة. أنا لا أحتاج إليها، ولكنها أعجبتني. أكره القيام بهذا - أكره تضييع الكثير من الوقت في التفكير في قرار ما". إذا كان الفرد موضع الدراسة يظن خطأً أن التفسير يضم كلمة "عفوي"، فهذا دليل على أن الفرد ربط - بدون وعي - فكرة العفوية بالوصف الذي قاله. هذه الجملة من كتاب المؤلفين دانيال كارلستون وجون سكوفرنسكي, بعنوان: "Savings in Relearning of Trait Information as Evidence for Spontaneous Inference Generation" Journal of Personal.ity and Socia lP sychology 66, no. 5 (May

1994): 840-856, doi: 10.1037/0022-.3514.66.5.840

3. لا تنشغل بتوافه الأمور

l. For more, see Robert D. Knapp, The Supernova Advisor: Crossing the Invisible Bridge to .(Exceptional Client Service and Consistent Growth (Hoboken, N.J.: Wiley, 2008

For more, see Leslie A. Perlow, Sleeping with Your Smart phone:How to Break the 24/7 Habit .2 .(and Change the Way You Work (Boston: Harvard Business Review Press, 2012

See, e.g., Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of .3 Cognitive Processes in Task Switching,” Journal of Experimental Psychology: Human Perception .and Performance 27, no. 4 (August 2001): 763-797, doi: 10.1037/0096-1523.27.4.763

Kenneth Lovett, “Ousted Majority Leader Malcolm Smith Fiddled with BlackBerry While Senate .4 Burned,” Daily News, June 10, 2009, http://articles.nydailynews.com/2009-06-10/news/1792 5247-.1-thomas-golisano-republicans-independence-party

Mara lee McKee, “Seven Ways to Text with Graciousness and Savvy,” .5 .www.mannersmentorblog.com/only-at -work/seven-ways-to-text-w ith -graciousness-and- savvy

Marsha Egan, “Meeting Manners: Keep the Phone Off and Away,” April 20, 2011, .6 .www.nationalmortgagenews.com/on-features/keep-phone-off-1024418-1.html

Thorm Shanker, “Gates Takes Aim at PentagonSpending,” New York Times, May 8, 2010, .7 .www.nytimes com/2010/05/09lus/politics/09gates.htm l

Viola Gienger, “Gates Says Defense Bureaucracy Swollen, Declares Cuts,” Bloomberg.com, .8 August 10, 2010, www.bloomberg.com/news/2010-08-09Igates-says-defense-bureaucracy-bloated-.declares-cuts-in-contractor-jobs.html

For more, see Russell Bishop, “Don’t Let Bureaucracy Ruin Your Day,” New York Times, April .9 2, 2011 , www.nytimes.com/20ll/04/03/jobs/03pre.htmlrref=bureaucraticredtape. Also see Leisha DeHart-Davis, “Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules,” Journal of Public .Administration Research and Theory 19, no. 2 (2009): 361-384, doi: 10.1093 /jopart/mun004

4. روتينك اليومي

Quoted in Rachel Emma Silverman, “Where's the Boss? Trapped in a Meeting,” Wall Street .1 Journal, February 14, 2012, .http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204642604577215013504567548.html

Bharat Mediratta , as told to Julie Bick, “The Google Way: Give Engineers Room,” New York .2 .Times, October 21, 2007, www.nytimes.com12007/10/21/jobs/21pre.html

Carl Nielsen, as quoted in Josiah Fisk and Jeff Nichols, Composers on Music: Eight Centuries of .3 .Writings (Ann Arbor, Mich.: Pantheon Books, 1997), 216

Roy F. Baumeister et al., “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? ,” Journal of .4 Personality and Social Psychology 74, no. 5 (May 1998): 1252-1265, doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252. Also see Kathleen Vohs et al., “Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative,” Journal .of Personality and Social Psychology 94, no. 5 (2008): 883-898, doi: 10.1037/0022-3514.94.5.883

See, e.g., Ernesto Pollitt and Rebecca Mathews, “Breakfast and Cognition: An Integrative .5 .Summary,” American Journal of Clinical Nutrition 67, no. 4 (suppl.) (2008): 804S-813S

.Craig Lambert, “Deep into Sleep,” Harvard Magazine, July-August 2005 .6

See, e.g., Masaya Takahashi, Hideki Fukuda, and Haihachiro Arito, “Brief Naps During Post- .7

lunch Rest: Effects on Alertness, Performance, and Autonomic Balance," European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology 78, no. 2 (1998): 93-98, doi: .10.1007/s004210050392

Corry Schiermeyer, "IBOPE Inteligencia Poll: Two-fifths of Employees Would Take Naps at .8 Work if Allowed," June 30, 2011, http://zogby.com /news/2011/06/30/ibope-zogby-poll-two-fifths-.employees-would-take -naps-work-if-allowed

Joseph Carroll, "Workers' Average Commute Round-Trip Is 46 Minutes in a Typical Day," .9 August 24, 2007, www.gallup.com/poll128504/workers-average-commute-roundtrip-minutes-.typical-day.aspx

See, e.g., Suzanne M. Bianchi et al., "Is Anyone Doing the Housework? Trends in the Gender .10 .Division of Household Labor," Social Forces 79, no. 1(2000): 191-228

Bureau of Labor Statistics, "American Time Use Survey Summary," June 22, 2011, .11 .www.bls.gov/news.release/atus.nr0.htm

Hans P. A. Van Dongen et al., "The Cumulative Cost of Additional Wakefulness: Dose- .12 Response Effects on Neurobehavioral Functions and Sleep Physiology from Chronic Sleep .Restriction and Total Sleep Deprivation," Sleep 26, no. 2 (2003): 117-126

13. كانت الامتحانات الثلاثة عبارة عن مهمة يقظة حركية حسية (لقياس الانتباه المتبقي)، ومهمة إحلال رمز رقمي محوسب (لقياس سعة الذاكرة العاملة)، ومهمة إضافة/طرح متتابعة (لقياس الإنتاجية المعرفية).

Performance relative to the control group. Van Dongen et al., "The Cumulative Cost of .14 ".Additional Wakefulness

Yvonne Harrison and James A. Horn, "One Night of Sleep Loss Impairs Innovative Thinking .15 and Flexible Decision Making," Organizational Behavior and Human Decision Processes 78, no. 2 (May 1999): 128-145. For a review of this and other related studies, see: William D. Killgore, "Effects of Sleep Deprivation on Cognition," Progress in Brain Research, 185 (2010): 105-129, doi: .10.1016/B978-0-444-53702-7.00007-5

William D. Killgore, Thomas J. Balkin, and Nancy J. Wesensten, "Impaired Decision Making .16 Following 49 H of Sleep Deprivation," Journal of Sleep Research 15,no. 1 (2006): 7-13,doi: .1O.111l/j.1365-2869.2006.00487.x

1. ليس من الواضح إذا ما كانت ليلتان من النوم لمدة عشر ساعات كل ليلة كافية للتعافي من أسبوع بست ساعات نوم فقط؛ فقد أيدت هذه الفكرة الدراسة التالية: Siobhan)
Banks et al.,"Neurobehavioral Dynamics Following Chronic Sleep Restriction: Dose Response Effects of One Night for Recovery," Sleep 33, no. 8 (2010): 1013-1026)،
بينما رفضت هذه الفكرة الدراسة التالية: Alexandros)
Vgontzas et al., "Effects of Recovery Sleep Following Modest Sleep Restriction for One Workweek on Daytime Sleepiness and Performance: Gender Differences," paper presented at the annual meeting of the Associated Professional SleepSocieties, June

.(15,2011

على أية حال, فإن الآثار طويلة المدى لهذا النقص في النوم والتعافي غير مفهومة بشكل كبير).

Andy Pringle et al., "Cost-effectiveness of Interventions to Improve Moderate Physical .18 Activity: A Study in Nine UK Sites," Health Education Journal 69, no. 2 (June 2010): 211-224, doi: .10.1177/0017896910366790

19. على سبيل المثال، قسمت إحدى الدراسات البالغين بشكل عشوائي لثلاث مجموعات فيما يتعلق بمستوى التدريب: تدريب ضعيف، تدريب متوسط، بدون أي تدريب. في كل أسبوع، كان الباحثون يقومون بفحص مستويات الطاقة أو الإرهاق الذي يشعر به الأفراد موضوع الدراسة. قال كل من مجموعتي التدريب الضعيف والتدريب المتوسط إنهم شعروا بطاقة أكبر وإرهاق أقل من المجموعة التي لم تتدرب.See

Timothy W. Puetz, Sara S. Flowers, and Patrick J. O'Connor, "ARandomized Controlled Trial of the Effect of Aerobic Exercise Training Feelings of Energy and Fatigue in Sedentary Young Adults with Persistent Fatigue," Psychotherapy and Psychosomatics 77, no. 3 (2008): 167- 174, doi: .10.1159/000116610

Leon Watson, "The App That Tells You When You're Happiest (Unsurprisingly, It's 1.50pm on .20 Christmas Day)," Daily Mail, www.dailymail.co.uk /sciencetech/article-2058228/Sex- makes - .Appy- know-iPhone -study -reveals-satisfied.html

For a specific example, see Emma E. A. Cohen et al., "Rowers' High: Behavioural Synchrony Is .21 Correlated with Elevated Pain Thresholds," Biology Letters 6, no. 1 (2010): 106-108, doi: .10.1098/rsbl2009.0670

5. السفر بأمتعة قليلة

. في أحد الاستفتاءات، أقر 85% من التنفيذيين بأنهم يعتبرون المؤتمرات عبر الهاتف أقل شأنًا من المقابلات الشخصية مع العملاء أو الشركاء المحتملين.

See "Business Meetings: The Case for Face to Face," Forbes Insights,2009,http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Business-Meetings-FaceToFace.pdf

2. متوسط وقت الانتظار منذ هبوط الطائرة وحتى خروج الأمتعة هو 17 دقيقة طبقًا للعنوان التالي:http://doubletakemarketing.com , ويستغرق الأمر بضع دقائق أيضًا لفحص حقيبتك في نقطة التفتيش للإقلاع.

A. N. Nicholson and Barbara M. Stone, "Influence of Back Angle on the Quality of Sleep in .3 .Seats," Ergonomics 30, no. 7 (1987): 1033-1041

Difference Between Business Class and Economy Class," January 23, 2011,“ .4 .www.differencebetween.com/difference between-business-class-and-economy-class

Karl Doghramji, "The Effects of Alcohol on Sleep," Medscape Education,2005, .5 .www.medscape.org/viewa rticle/497982

6. إليك هذه الفكرة عزيزي القارئ: احمل بحقيبتك أكياسًا من الشوفان والشاي, وبالتالي فأنت تمتلك إفطارًا سهلًا وسريعًا يتطلب ماءً ساخنًا فقط.

See, e.g., Arne Lowden and Torbjorn Akerstedt, "Eastward Long Distance Flights, Sleep and .7 Wake Patterns in Air Crews in Connection with a Two Day Layover," Journal of Sleep Research 8, no. 1 (March 1999): 15-24, doi:10.1046/j.1365-2869.1999.00129.x

For more, see Jim Waterhouse et al., "Jet Lag: Trends and Coping Strategies,"Lancet 369, no. .8 .9567 (2007): 1117-1129, doi:10.1016/S0l40-6736(07)60529-7

See, e.g., Anna Wirz-Justice et al., "No Evidence for a Phase Delay in Human Circadian .9 Rhythms After a Single Morning Melatonin Administration," 32, Journal of Pineal Research, no. .1(2002): 1-5,doi: 10.l034/j.l600-079x.2002.l0808.x

C. M. Espino et al., "International Business Travel: Impact on Families and Travelers," .10 .Occupational & Environmental Medicine 59, no. 5 (2002): 309322, doi: 10.l136/oem.59.5.309

6. اجتماعات فعّالة

Nicholas Romano and Jay Nunamaker; "Meeting Analysis: Findings from Research and .1 .Practice," paper presented at the 34th Hawaii International Conference, January 2001

Oriana Bandiera et al., "What Do CEOs Do?" Social Science Research Network, February 2010, .2 .http://ssrn.com/abstract=1758445

For more, see Charlan J. Nemeth et al., "The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A .3 Study in Two Countries," European Journal of Social Psychology 34 (July-August 2004): 365-374, .doi :10.l002/ejsp.21O

E.g., Optimum = 7: Marcia Blenko, Michael C. Mankins, and Paul Rogers, Decide & Deliver: .4 Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization (Boston: Bain & Company, 2010). Optimum ˜ =5:J. Richard Hackman and Neil Vidmar, "Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions," Sociometry 33, no. 1(March 1970): 37-54, doi: .10.2307/2786271

A. H. Johnstone and F. Percival; "Attention Breaks in Lectures," Education in Chemistry 13,no. .5 .2 (March 1976): 49-50

Cabletron Systems, Inc.," www.fundinguniverse.com/company-histories /Cabletron-Systems-" .6 .Inc-company-History.html

Joan Middendorf and Alan Kalish, "The 'Change-up' in Lectures," National Teaching & .7 .Learning Forum 5, no. 2 (1996): 1-5

.The line, of course, is from Network, directed by Sidney Lumet, Metro Goldwyn-Mayer, 1976 .8

When We Understand That Slide, We'll Have Won the War:' US Generals Given Baffling' .9 PowerPoint Presentation to Try to Explain Afghanistan Mess," Daily Mail, April 28, 2010, www.dailymail.co.uk/news /artick- 12694631Afg hanistan-PowerPoint-slide-Generals-left-baffled- .Powerl Point-slide.html

1. هذه الإستراتيجية يستخدمها أحد المديرين التنفيذيين لشركة تصميم روبوتات؛ حيث يتأكد من أنه يوجد في كل اجتماع من يخالف الرأي السائد, حتى لا تعتمد الشركة في عملها على افتراضات مفرطة في التفاؤل.

See Adam Bryant, "Every Team Should Have a Devil's Advocate," New York Times, December 24, 201I, www.nytimes.com I2011/12/25 lbusiness/ori-hadomi-of-mazor-robotics-on -choosing-devils-advocates.htrnl? .pagewanted=all

See, e.g., Michael I. Norton, Daniel Mochon, and Dan Ariely, "The IKEA Effect: When Labor .11 .Leads to Love," Journal of Consumer Psychology (2011), doi: 10.1016/j.jcps.20l 1.08.002

7. القراءة بفاعلية

1. تقوم الدراسة بتعريف القراء بالأكفاء إذا أمكنهم تجميع محتوى من أماكن مختلفة من النص وتحليل متى يتماشى ذلك المحتوى مع بعضه, ثم صنع استنتاجات. See Statistics Canada, Learning a Living: First Results of the Adult Literacy and Lift Skills Survey (Ottawa and Paris: Statistics Canada and OECD, 2005), www.statcan.gc.ca/pub/89 -603-x/2005001 Ipaf/4200878-eng.pdf; and Lois Romano, "Literacy of College Graduates Is on Decline," Washington Post, December 25, 2005, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/12/24/AR2005122400701.html

For more on adoption of online news, see Chee Youn Kang, "Communication Technologies: .2 Diffusion of Online News Use and Credibility Among Young Web Users in the Information Age," .master's thesis, University of Nevada Las Vegas, 2009

Corey Binns, "Slow Down: Speed Reading Is Bunk, Studies Say," March 20, .3 2007,www.msnbc.msn.com/id/17705002/ns/health-1 ivescience/t/slow-down-speed-reading-bunk-.studies-say

Jukka Hyona, Robert F. Lorch, Jr., and Johanna K. Kaakinen, "Individual Differences in Reading .4 to Summarize Expository Text: Evidence from Eye Fixation Patterns," Journal of Educational .Psychology 94, no. 1 (March 2002): 44- 55, doi: 10.1037/0022-0663.94.1.44

5. وقع ثلاثة من الأفراد موضع الدراسة تحت التصنيف الثالث: القراء غير المصنفين (أي من يعيدون قراءة أجزاء من النص ولكن ليس بشكل يعكس بنية النص).

Jukka Hyona and Robert F. Lorch, "Effects of Topic Headings on Text Processing: Evidence .6 from Adult Readers' Eye Fixation Patterns," Learning and Instruction 14, no. 2 (April 2004): 131-.152, doi: 10.1016 /j .learninstruc.2004.01.001

7. قمت بتحرير المقالة بشكل ملحوظ من أجل الحفاظ على وضوحها وقصرها؛ لذا إذا كنتَ خبيرًا في حوكمة الشركات وتظن أن المقال أغفل بعض النقاط، فاسمح لي بتوجيهك للنسخة الأصلية من خلال هذا الرابط, Robert Pozen

The Case for Professional Boards," Harvard Business Review 88, no. 12 (December 2010): 50-58," .http://hbr.orgI2010112/the-big-idea-the-case-for-professional-boards/a r/1

Suzanne E.Wade,Woodrow Trathen, and Gregory Schraw, "An Analysis of Spontaneous Study .8 .Strategies," Reading Research Quarterly 25,.no. 2 (1990): 147-166, doi: 10.2307/747599

. استخدمت الدراسة عينات صغيرة للغاية (67 فردًا وستة فقط ممن يسمون "مستخدم الإستراتيجية الجيدة").

Barbara J. Phillips and Fred Phillips, "Sink or Skim: Textbook Reading Behaviors of .10 Introductory Accounting Students," Issues in Accounting Education 22, no.1 (February 2007): 21-.44, doi: http://dx.doi.org/ 10.2308/ iace.2007.22.1.21

.Ibid., 14 .11

See, e.g., Ana Taboada el aI., "Effects of Motivational and Cognitive Variables on Reading .12 .Comprehension," Reading and Writing 22, no. 1 (2008): 85- 106, doi: 10.l007/s I1145-008-9133-y

See, e.g., CarolAnne M. Kardash and Roberta J. Scholes, "Effects of Preexisting Beliefs, .13

Epistemological Beliefs, and Need for Cognition on Interpretation of Controversial Issues," Journal .of Educational Psychology 88, no. 2 (June 1996): 260-271, doi: 10.1037/0022-0663.88.2.260

14. يستخدم المدرسون التلخيص أسلوبًا لتعليم طلاب المرحلة الابتدائية القراءة. في إحدى إستراتيجيات التلخيص، يقوم المدرس بقراءة قصة جملةً جملة. وبعد سماع كل جملة، يجب على الطلاب كتابة ملخص للقصة كلها لا يزيد على 15 كلمة. وكلما قام الطلاب بتلخيص أجزاء أكبر من القصة، يتم إجبارهم على وضع أولويات لما هو مهم. في إحدى التجارب، وجد الباحثون أن هذه الإستراتيجية زادت من القدرة على الفهم بشكل ملحوظ.
See Thomas W. Bean and Fern L. Steenwyk, "The Effect of Three Forms of Summarization Instruction on Sixth Graders' Summary Writing and Comprehension," Journal of Literacy Research 16, no. 4 (December 1984): 297306, doi: .10.1080/10862968409547523

8. الكتابة بفاعلية

l. National Commission on Writing, "Writing: A Ticket to Work ... or a Ticket Out," September .2004, www.collegeboard.com/ prod-downloads/writingcom /writing-ticket-to-work.pdf

Ronald T. Kellogg, "Competition for Working Memory Among Writing Processes," American .2 .Journal of Psychology 114, no. 2 (2001): 175-1 91, doi:10.2307/1423513

Ronald T. Kellogg, "Attentiona l Overload and Writing Performance: Effects of Rough Draft and .3 Outline Strategies," Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 14, no. .2 (April 1988): 355-365, doi: 10.103710278-7393.14.2.355

4. في الفصل السادس، ذكرت أن جلوس الأشخاص معًا للقيام بجلسات العصف الذهني ربما لا يكون منتجًا إلا إذا كان مصحوبًا بنقاش. لكني هنا أتحدث عن العصف الذهني منفردًا, والذي ما زال أمرًا قيمًا جدًّا.

5. الفقرة الأولى عبارة عن ملخص, بينما الفقرة الثانية عبارة عن خاتمة.

. رغم أن هذه القواعد سوف ترشدك في أسلوب كتابتك، فهي ليست مطلقة؛ حيث إن الموقف أحيانًا ما يدعو لخرق هذه القواعد, كما في هذا الكتاب في العديد من المواقف.

Don't Forget the Spell-Check," http://officeteam.rhi.mediaroom.comlindex.php?s =247&" .7 .item=811

Bob Boice, "Which Is More Productive, Writing in Binge Patterns of Creative Illness or in .8 .Moderation?," Written Communication 14, no. 4 (October 1997): 435-459

9. التحدث بفاعلية

l. Seinfeld, season 4, episode 63, first broadcast May 20, 1993,NBC, directed by Tom Cherones and .written by Larry David

Geoffrey Brewer, "Snakes Top List of Americans' Fears," March 19, 2001, .2 .www.gallup.com/poll/l891/snakes-top-list-americans-fears.aspx

For fascinating reading on this subject , see Deborah A. Small, George Loewenstein, and Paul .3 Siovic, "Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberate Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims," Organizational Behavior and Human Decision Processes 102, no. 2 (2007): .143-153, doi: 1O.l0l6/j.obhdp.2006.0l.005

You've Got to Find What You Love,' Jobs says,"Stanford Report, June 14, 2005, " .4

.http://news.stanford.edu/news/2005/june/5/jobs-061505.html

.Scott Berkun, Confessions of a Public Speaker(Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media, 2010), 16 .5

Ralph R. Behnke and Chris R. Sawyer, "Patterns of Psychological State Anxiety in Public .6 Speaking as a Function of Anxiety Sensitivity," Communication Quarterly 49, no. 1 (2001): 84-94, .doi: 10.1080101463370109385616

الجزء الرابع: الإدارة لأعلى ولأسفل

1. بالطبع، فإن دعم زملائك ربما يكون أمرًا مهمًّا للغاية. ورغم ذلك قررت ألا أضم في هذا الكتاب فصلًا عن "الإدارة في الاتجاهين" لسببين: أولًا، أؤمن بأن العلاقة بينك وبين رئيسك في العمل وبينك وبين مرءوسيك هي الأهم فيما يخص إنتاجيتك. ثانيًا، فإن الأجزاء المختلفة في كل فصل تنطبق على زملائك كما تنطبق على علاقتك برئيسك أو مرءوسيك.

10. إدارة فريقك

l. Teresa Amabile and Steven Kramer, "Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business .Performance," Harvard Business Review 85, no. 5 (2007): 72-83,144

2. كما ذكرت سابقًا، إذا كان لديك الفضول المعرفي، فإن المديرين مالوا لإعطاء "التقدير من أجل العمل الجيد" المرتبة الأولى.

Adam Bryant, "In a Big Company, Make Everyone an Entrepreneur," New York Times, October .3 29, 2011, www.nytimes.comI/2011/10/30/business!lynn-blodgett-of-acs-on-entrepreneurship-in-a-.pagewanted =all?مbig-company.htm

Malcolm Gladwell, Blink: The Power of Thinking Without Thinking (NewYork: Little, Brown .4 .(and Company, 2005

Toby D. Wall et al., "Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A .5 Change Study," Journal of Applied Psychology 75, no. 6 (December 1990): 691-697, doi: .10.1037/0021-9010.75.6.691

6. توصلت الدراسة لاستنتاجات حول سمات هذه الوظيفة, مثل تنوع المهمات والتغذية المرتدة الفعّالة:

See J. Richard Hackman and GregR. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," Organizational Behavior and .Human Performance 16, no. 2 (Augu st 1976): 250- 279, doi:10.1016/0030-.5073(76)900167

Rosanne Badowski, Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above .7 .You (New York : Currency, 2003), 46

Such as Alison Doyle, "Interview Questions and Answers," http://jobsearch.about.com/od/ .8 .interviewquestionsanswers/a/ interviewquest.htm

9. على سبيل المثال، بالنظر لبيانات 43 شركة سيارات في الولايات المتحدة، وجد الباحثون أن المديرين الذين لديهم ثقة أكبر في مساعديهم كانوا الأكثر احتمالًا في تكليفهم بمهام في العمل.See

Gretchen M. Spreitzer and Aneil K. Mishra , "Giving Up Control Without Losing Control: Trust and Its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making," Organization Management 24, no. 2

(June1999): 155-187, doi: 10.1 .177/1059601199242003

Maritz Research Hospitality Group 2011 EmployeeEngagement Poll,” June 2011,“ .10 http://maritzresearch.com/- Imedia/Files/Ma ritzDotCom/White%20 Papers/ExcecutiveSummary-Research.ashx. II. If you want to learn more, start here: Steven A. Melnyk, Douglas M. Stewart, and Morgan Swink , “Metrics and Performance Measurement in Operations Management: Dealing with the Metrics Maze,” Journal of Operations Management

no. 3 (June 2004): 209-218, doi: 10.1016/j.jom.2004.01.004. Also see Steve Kerr, “The Best- ,22 .Laid Incentive Plans,” Harvard’ Business Review 81,no. 1 (January 2003): 27-33

Sue Shellenbarger, “Better Ideas Through Failure,” WallStreetJournal,September 27, 2011 , .12 .http: //online.wsj.com/artic1e SBI000l4240529702040106045 76594671572584158.html

13. تم ذكره سلفًا.

Gretchen Spreitzer and Christine Porath, “Creating Sustainable Performance,” Harvard Business .14 .Review 90, no. 1-2 (January-February 2012):92-99

Roy F. Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good,” Review ofGeneral Psychology 5, no.4 .15 .(December 2001):323-370, doi: 10.1037//1089-2680.5.4.323

Andrew G. Miner, Theresa M.Glomb, and Charles Hulin, “Experience Sampling Mood and Its .16 Correlates at Work,” Journal of Occupational and Organizational Psychology 78 (June 2005): 171-.193,doi: 1O.l348/096317905X40105

11. إدارة مديرك في العمل

For more on this topic, see Managing Up: Expert Solutions to Everyday Challenges (Boston: .1 Harvard Business School Press, 2008); and Michael and Deborah Singer Dobson, Managing Up!: .(59 Ways to Build a Career-Advancing Relationship with Your Boss (New York: Amacom, 2000

.(Peter Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Brothers, 1954 .2

This is inspired by Yael S. Zofi, TOPS:Managing Up. How to Identify Your Manager’s Style and .3 .(Build a Stronger Relationship (Brooklyn, N.Y.: AIM Strategies , 2008

.Thoughts on Disagreement,” http://thoughts.forbes.com/thoughts/quotes/disagreement“ .4

.Kenny Rogers, “The Gambler,” United Records, 1978, LP .5

Dan Bobinski, “Using Humor to Deal with Workplace Stress,” Management-Issues, September .6 16,2003, www.management-issues.com/2006/5125/ opinion/using-humor-to-deal-with-workplace-. stress.asp

12. تعزيز خيارات مسارك الوظيفي مدى الحياة

Occupational Employment and Wages-May 2010,” Bureau of Labor Statistics, May 17, 2011 ,“ .1 .www.bls.gov/news.release/pdf/ocwage.pdf, table1

http://hrweb.mit.edu/system/fi les/S kills+Exercise.pdf. This list was compiled by MIT's Human .2 .Resources department

Richard Kim, “The Audacity of OccupyWall Street,” Nation,November 2, 2011, .3 .www.thenation.com/article/164348/audacity-occupy-wall-street?page=full

4. في الواقع، هذا أمر من الصعب قياسه؛ حيث لا يمكن المقارنة بين أشخاص حصلوا على 12 عاما دراسيًّا وآخرين حصلوا على 13 عامًا فيما يخص مرتباتهم؛ فمن اختاروا أن يحصلوا على عام زائد في التعليم ربما ينتمون لنظام تعليمي مختلف. لذا فإن مقارنة مرتبات التصنيفين سوف

يؤدي للخلط بين آثار متعددة.
For a review of this and other related issues,see George Psacha rapoulos and Harry Anthony Patrinos, “Returns to Investment in Education: A Further Update,” Education Economics 12, no. 2 (2004): 111-134,doi: 10.1080/0964529042000239140. The more mathematically inclined can refer to David Card, “Estimating the Return to Schooling: Progress on Some Persistent Econometric .Problems,” Econometrica 69, no. 5 (2001): 1127-1160

5. هذا الأمر أكثر صعوبة في قياسه أكثر من العلاقة بين المرتب الوظيفي وعدد سنوات التعليم. معظم الأبحاث المتعلقة بهذا السؤال تم تطويرها بواسطة الأب الروحي لاقتصاديات العمل "جاكوب مينسر". في عام 1962، قدّر "مينسر" أن التدريب الوظيفي أمر له أهمية التعليم النظامي نفسها. في عام 1974، راجع هذا التقدير وقام بالتخفيض منه؛ حيث أقر بأن التدريب الوظيفي يساوي من 3 إلى 5 سنوات إضافية من التعليم النظامي.
For further reading, see Jacob Mincer, “On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications,” Journal of Political Economy 70, no. 5 (1962): 50-79; Jacob A. Mincer, Schooling, Experience, and Earnings (New York: Columbia University Press, 1974); Barry R. Chiswick, “Jacob Mincer, Experience and the Distribution of Earning,” paper presented at the Conference in .Honor of Jacob Mincer’s 80th Birthday, New York, 2002

.Loren Gary, “Right Kind of Failure,” Harvard Business Publishing Newsletters, January 1, 2002 .6

Dan Senor and Saul Singer, Start-up Nation: The Story of Israel’s Economic Miracle (New York: .7 .(Hachette Book Group, 2009

8. كل المهنيين يجب أن يقوموا بفحص سنوي لغاياتهم الوظيفية, بغض النظر عن موقفهم الحالي. ولكن المهنيين في منتصف مسيرتهم الوظيفية ينسون القيام بهذه الخطوة.

9. نسبة 68% ممن لم يتقاعدوا بعد.
AARP, “Staying Ahead of the Curve 2003: The AARP Work ingin Retirement Study,” 2003, http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/multiwork-2003-
.1.pdf

1. في سن الخامسة والستين، يمكن للفرد أن يتوقع أن يعيش 19 سنة إضافية. في عام 1950، الفئة العمرية نفسها كان من المتوقع أن تعيش 14 سنة إضافية.
See Centers for Disease Control and Prevention's “Health, United States, 2010: With Special Feature on Death and Dying” (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2010), .www.cdc.gov/nchs Idata/hus/hus10.pdf, p.132,table 22

AARP, “Attitudes of Individuals 50 and Older Toward Phased Retirement,” March 2005, .11 .http://assets.aarp.org rgcenter post-import/phased-ret.pdf

13. تقبل التغير وحافظ على الثوابت

Testimony to Congress: “Home Recording of Copyrighted Works,” 1982, .1 http://cryptome.org/hrcw-hear.htm. Josh Barro, “Thirty Years Before SOPA, MPAA Feared the VCR,” Forbes, January 18, 2012, www.forbes.com/sites/ joshbar ro/2012/ 01/18/thirty-years- .before-sopa-mpaa-feared-the -vctl

2. هذه الفكرة التقريبية تشكل أساس نظرية الاحتمال، وهي تطور حديث في مجال الاقتصاد السلوكي.
For a good introduction to this subject, read chapters 25 through 28 of

Daniel Kahneman , Thinking Fast and Slow (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011).

3. For a more rigorous explanation of this theory, see Rose McDermott, James H. Fowler, and Oleg Smirnov, “On the Evolutionary Origin of Prospect Theory Preferences,” Journal of Politics 70, no. 2 (2008): 335-350, doi: 10.1017IS0022381608080341.

4. Bureau of Labor Statistics, “Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey,” September 10, 2010, www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm.

5. Ken Favaro, Per-ala Karlsson, and Gary L. Neilson, “CEO Succession 2000-2009: A Decade of Convergence and Compression,” Strategy 6’ Business59 (Summer 2010): 1-14.

6. كلا الاتجاهين اللذين سأناقشهما - التغير التكنولوجي والديموغرافي - يمثل موضوعًا شديد التعقيد. هنا, أنا أرسم صورة عامة لا أكثر.

7. Martin Hilbert and Priscila LÓpez, “The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information,” Science 332, no. 6025 (2011): 60-65, doi: 10.1126/science.l200970.

8. See: “Growing a Nation: The Story of American Agriculture.” http://www.agclassroom.org/ganlindex.htm; America’s Farmers Campaign, “Did You Know? Facts About American Farmers,” http://www.americasfarmers.com/about1 facts/did-you-know.aspx; World Bank, “Employment in agriculture (% of total employment),” 2011, http://data.worldbank.org/indicator ISL.AGR.EMPL.ZS.

9. Statistics Bureau, “Statistical Handbook of Japan,” 2011, www.stat.go.jp/english/data/handbook/index.htm.

10. Howard French, “China Scrambles for Stability as Its Workers Age,” New York Times, March 22, 2007, www.nytimes.com/2007/03/22/world /asia/22china.html ?pagewanted =all.

11 - بالطبع فإن البلاد يحددها ما هو أكثر من السمات الديموغرافية: فروسيا تواجه تحديات بسبب تركيزها على الثروة، بينما مستقبل البرازيل تدعمه السياسات الاقتصادية المؤيدة للنمو.

12 - طبقًا لما يذكره "ليبر"، فإن صندق النقد الأمريكي التنموي يستثمر في المتوسط في شركات على الأقل في خمس معدل التغيّر المعتاد (فيما يتعلق بالعوائد والسيولة المالية وقيمة الدفاتر) أكثر تكلفة من شركات بالحجم نفسه. أما صندوق النقد بناءً على القيمة فهو يستثمر في شركات على الأقل في خمس معدل التغير المعتاد الأقل تكلفة للمعايير التي ذكرها.
See “Worldwide Holdings-Based Fund Classification Methodology,” April 30, 2010, www.lipperweb.com/docs/Research/Methodology/Worldwide -HBC-Methodology-I.12.pdf.

13. “Failure Quotes: Failure Leads to Success,” www.motivatingquotes.com /failure.htm.

14. Nassim Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (New York: Random House, 2007).

15. هذا باعتراف الجميع مجرد تبسيط؛ فالتوزيع المعتاد يتم تشخيصه بمجموعة محددة من أدوات التوزيع المحتملة التي تنتج على شكل منحنى ذي طرفين: أحدهما لأعلى, ويتجه للأسفل من المنتصف.

16. “In Plato's Cave,” Economist, January 22, 2009, www.economist.com /node/l2957753.

17. “Why Newton Was Wrong,” Economist, January 6, 2011, www.economist.com/node/17848665.

18. See Ernst Fehr and Urs Fischbacher, “The Nature of Human Altruism,” Nature 425 (2003): 785-791, doi: 1O.l038/nature02043.

Lisa A. Cameron, “Raising the Stakes in the Ultimatum Game: Experimental Evidence from .19 Indonesia,” Economic Inquiry 37, no. I (January 1999): 47-59, doi: 10.l111/j.l465-.7295.l999.tb01415.x

Anne Fisher, “America's Most Admired Companies,” Fortune, February 21, 2006, .20 .http://money.cnn.com/2006/02/l7/news/companies/most admired_fortune_intro/index.htm

John J.Skowronski and Donal E. Carlston, “Caught in the Act: When Impressions Based on .21 Highly Diagnostic Behaviours Are Resistant to Contradiction,” European Journal of Social .Psychology 22, no. 5 (September October 1992): 435-452, doi: 10.l002/ejsp.2420220503

LUIs Cabral and Ali Hortaçcsu, “The Dynamics of Seller Reputation: Evidence from eBay,” .22 The Journal of Industrial Economics 58, no. 1 (March 2010): 54-78, doi: 10.l11l/j.l467-6451.201O.00405.x. The 13 percentage point result comes from the ThinkPad portion of the .experiment

Fed Ex Guy Throwing My Computer Monitor,” December 19, 2011,“ .23 .www.youtube.com/watch?v=PKUDTPbDhnA

14. الموازنة بين مهام المنزل وواجبات العمل

l. See U.S. Census Bureau, Statistical Abstract of the United States, 2012, table 616, “Employed Civilians by Occupation, Sex, Race, and Hispanic Origin: 2010,” .www.census.gov/compendia/statab/2012/tables/l2s0616.pdf

2. طبقًا لمكتب إحصاءات العمل، فإن العامل المتوسط يقضي أربع ساعات أسبوعيًّا يعمل في المنزل؛ أما بالنسبة للمديرين، فهذا الرقم يصل لسبع ساعات أسبوعيًّا. See U.S. Bureau of Labor Statistics, “Workat- Home Patterns by Occupation,” March 2009, www.bls.gov/opub/ils/pdf ./opbils72.pdf

More magazine survey of five hundred college-educated professional women over age thirty- .3 four, as cited by Sue Shellenbarger, “Single and Off the Fast Track,” Wall Street Journal , May 23, .2012, http://online.wsj.com/article/SBIO 001424052702304791704577420130278948866.htmlI

Kenneth Matos and Ellen Galinsky, “2012 National Study of Employers,” April 2012, .4 .http://familiesandwork.org/site/research/reports/NSE-2012 .pdf

5. على سبيل المثال، فإن شركة سيسكو لأنظمة الشبكات أقامت برنامجًا شاملًا للاتصال عن بعد، يسمح للموظفين بالعمل من المنزل والإبقاء على نظام ساعات العمل المرن عن طريق تكنولوجيا النطاق العرضي. وطبقًا لأحد التقديرات، فإن هذا البرنامج وفر للشركة في عام 2003 ما يقرب من 195 مليون دولار نتيجة لزيادة إنتاجية الموظف.

See Council of Economic Advisers, “Work-Life Balance and the Economics of Workplace. Flexibility,” March 2010, http://www.whitehouse.gov/files /documents//00331-cea-economics-.workplace-flexibility.pdf, page 22

Ellen Galinsky, James T. Bond, and Kelly Sakai, “2008 National Study of Employers,” May .6 .2008, www.familiesandwork.org/site/resea rch/reports /2008nse.pdf

Joan Williams, Unbending Gender: Why Work and Family Conflict and What to Do About It .7 .((New York: Oxford University Press, 2000

Hudson Worldwide, “In the Game of Hiring, Flexible Employers Win,” February 12, 2008, .8 ,http://us.hudson.com/in-the-game-of-hiring-flexible-employers-wm

Ken Giglio,”WorkplaceFlexibility Case Study: The Detroit Regional Chamber’s Flexible Work .9

Schedules," https://workfamily.sas.upenn.edu/sites/work .family.sas.upenn.edu/files/imported/pdfs/detroicregional_chamber.pdf

See, e.g., Charles L. Baum, "The Effects of Maternity Leave Legislation on Mothers' Labor .10 .Supply After Childbirth," Southern Economic Journal 69, no. 4 (April 2003): 772-799

Dan R. Dalton and DebraJ. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee .11 Attendance and Turnover," Administrative Science Quarterly 35, no. 2 (June 1990): 370- 387, doi: .10.2307/2393395

For a fascinating study of those in this line of work, see Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck .12 Luce, "Extreme Jobs:The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek," Harvard BusinessReview .84, no. 12 (December 2006): 49-59

Henry M. Paulson, Jr., On the Brink: Inside the Race to Stop the Collapse of the Global .13 .Financial System (New York: Hachette Book Group, 2010),31

14. تم ذكره آنفًا.

Ginia Bellafante, "Two Fathers, with One Happy to Stay at Home," New York Times, January .15 12, 2004, www.nytimes.comI2004/0l 1l2/us/two-fathers -with -one-happy-to-stay-at-home.html ? .pagewanted =all&src=pm

16. بعض المؤسسات الأمريكية تتيح منشآت للعناية اليومية بالموظفين، رغم أن هذا يتم تركيزه بشكل خاص على أصحاب الأعمال في القطاع العام والخاص. في هذا الموضوع، فإن الولايات المتحدة تأتي خلف العديد من الدول مثل الدنمارك التي تكرس معظم الأموال في العناية بالأطفال, ويليها في هذا الدول الإسكندنافية. في فنلندا على سبيل المثال، فإن كل طفل دون الثالثة له مكان محفوظ في منشأة عناية يومية محلية, وبالمجان للآباء ذوي الدخل المنخفض, وبتكلفة معقولة للعائلات الأخرى. هذه المنشآت تعمل من السابعة أو الثامنة صباحًا إلى الخامسة أو السادسة مساءً، وتقدم الإفطار والغداء.

See "Baby Blues: A Juggler'sGuide to Having It All," Economist, November 26, 2011, .www.economist.com/node/21539925

17. ها هي ذي دراسة تصف أضرار الهواتف النقَّالة والبريد الإلكتروني

Wendy R. Boswell and Julie B.Olson-Buchanan, "The Use of Communi cation Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict," Journal of Management 33, no. 4 (August 2007): 592610, doi: .10.1177/0149206307302552

Glen E. Kreiner, Elaine C. Hollensbe, and Mathew L. Sheep, "Balancing Borders and Bridges: .18 Negotiating the Work-H ome Interface via Boundary Work Tactics," Academy of Management .Jorual 52, no. 4 (2009): 704-730

Thomas J. DeLong and Camille Collett DeLong, "Managers as Fathers: Hope on the .19 Homefront," Human Resource Management 31, no. 3 (Autumn 1992): 171-181, doi: .1O.1002/hrm.3930310304

Blake E. Ashforth, Glen E. Kreiner, and Mel Fugate, "All in a Day's Work: Boundar ies and .20 .Micro Role Transitions," Academy of Management Revirol 25, no. 3 (July 2000): 472-491

".U.S. Bureau of Labor Statistics, "Work-at-Home Patterns by Occupation .21

Kiran Mirchand ani , “Protecting the Bounda ry: Teleworker Insight s on the Expa nsive .22 Concept of'Wo rk,' “ Gender & Society 12, no. 2 (April 1998): 168187, doi: .10.1177/089124398012002004

ملحق رقم 1: الفكرة المهمة: نموذج مجالس الإدارات الاحترافية

With one key exception: executive sessions. See Fred Wilson, “T he E tive Session,” April 30, .1 2010, http://articles.businessinsider.com/2010-04-30 strategy/29995759- 1-execut ive-session- .board-meeting-ceos

See Marcia Blenko, Michael C. Mankins, and Paul Rogers, Decide & Five Steps to Breakthrough .2 Performance in Your Organization (Boston: Company, 2010); J. Richard Hackman and Neil Vidmar, “Effects of Size Task Type on Group Performance and Member Reactions,” Sociometry .no. 1 (March 1970): 37-54, doi: 10.2307/2786271

For a review, see Clark W. Furlow, “Good Faith, Fiduciary Duties, Business Judgment Rule in .3 Delaware,” Utah Law Review 3 (2009):1061-1095, .http://epubs.urah.edu/index.php/ulr/artic1e/viewFile/249/221

عن المؤلف

"بوب بوزِن" محاضر رئيسي في كلية هارفارد للأعمال، وزميل أول لمعهد بروكينج. مؤخرًا، كان رئيس مؤسسة إم إف إس لإدارة الاستثمارات. قبل الانضمام لإم إف إس، كان بوب يشغل منصب نائب رئيس مؤسسة فيديليتي للاستثمارات ورئيس مؤسسة فيديليتي للبحوث والإدارة.

في أواخر عامي 2001 و 2002، شغل بوب منصبًا في لجنة الرئيس بوش لإصلاح نظام الضمان الاجتماعي, وطور خطة متقدمة لجعل نظام الضمان الاجتماعي أكثر متانة. في عام 2003، عمل بوب كديمقراطي معتدل في مجلس رئاسة ولاية ماساتشوستس برئاسة المحافظ "ميت رومني". في عام 2007، عمل رئيسًا للجنة الاستشارة للتطوير والتقارير المالية التابعة للجنة السندات والتبادل.

يعمل "بوب" أيضًا مديرًا خارجيًّا لمؤسستي ميدترونيك ونيلسن، وعضوًا في المجلس الإداري لصندوق تمويل الولاية و مركز هارفارد للبحوث العصبية.

ألف "بوب" كتابًا بعنوان **Too Big to Save?: How To Fix the U.S. Financial System**، يناقش الأزمة المالية التي حدثت مؤخرًا، وكتابًا إرشاديًّا للمستثمرين بعنوان **The Fund Industry: How Your Money Is Managed**.

تخرج "بوب" في كلية هارفارد بدرجة مرتبة الشرف، وحصل على شهادة في القانون من جامعة ييل، وهو يعيش حاليًّا في بوسطن برفقة زوجته "ليز".

ورغم ذلك، فإن تصورات عصا الهوكي تفشل في إدراك التغير الحتمي للمواد بمرور الوقت. في معظم الحالات، فإن معدل النمو في مشروع عملي ناجح سوف يقل كلما كبر ذلك المشروع؛ فالطلب على المنتج لن يصبح مثلما كان من قبل أو ربما يدفع هذا النجاح المنافسين لإنتاج المنتج نفسه. ورغم أن المشروع يمكن أن يستمتع بفوائد قلة كلفة إنتاج الوحدة كلما زاد الإنتاج، فإنه سيصل في وقت ما لمنطقة يستقر فيها منحنى الصعود. بل ربما يواجه المشروع زيادة كلفة إنتاج الوحدة كلما زاد الإنتاج.

في الوقت نفسه، لا يجب أن تأخذ النماذج الحسابية المعقدة بقيمتها الظاهرية - فبالرغم من شكلها المعقد، ففائدتها لا تزيد على فائدة الافتراضات المبدئية التي تقدمها. انظر للنماذج التي تدعم السندات المدعومة برهن عقاري في فترة ما بين ٢٠٠٣ و ٢٠٠٦؛ بعض تلك النماذج اعتمدت على المعدلات المبدئية الخاصة بالعقد الماضي الخاصة بقيم الرهانات العقارية، على الرغم من أن العديد من منتجات الرهونات الحالية كانت جديدة وغير معروفة، تجاهلت بعض النماذج الأخرى الأخذ في الاعتبار حدوث سيولة محتملة - ما سيحدث إذا لم يتم إعادة تمويل السندات المدعومة برهن عقاري. وكما يعلم الجميع، فإن هذه النماذج فشلت فشلًا ذريعًا في عام ٢٠٠٨.

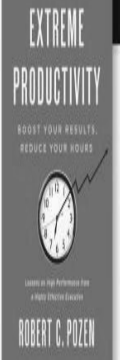
لذا إذا كنتَ تصوغ أو تراجع تصورًا لمشروع أو نموذج حسابي، فركز على ما يمكن أن يتغير فيما يخص عملك أو العالم من حولك. على أقل تقدير، حدّد بعض العوامل ذات التأثير المعاكس، ونفذ النموذج الخاص بك كما لو كان أحد تلك العوامل موجودًا بالفعل - ولكن هذا ليس كافيًا. وبدون شك، سوف تواجه عوامل مناوئة لم تعمل لها حسابًا - "مجهولات مجهولة"، حسب وصف وزير الدفاع الأمريكي "دونالد رامسفيلد".

لمحاولة اكتشاف تلك المجهولات، أقم مشروعًا مبدئيًا لمساعدتك في تحديد النطاق الكامل للمشكلات محتملة الحدوث. عندما كنّا نفكر في إنشاء صندوق استثمار في فيديليتي، اعتدنا أن نصنع تصورات لعوائده من خلال بيانات قديمة، ولكن وبشكل سريع، أصبح من الواضح أن هذا الاختبار على الورق لا يتوقع بشكل صحيح ما سيحدث على أرض الواقع. ولذلك، وكبديل، بدأنا في إنشاء صناديق استثمارية تجريبية يديرها محللون ماليون من الشباب. ومن خلال تلك التجارب، اكتشفنا الكثير عن المشكلات التي يمكن أن يواجهها الصندوق الاستثماري: تكاليف شراء السندات وبيعها، وعوائق السيولة، وكذلك التأمين الدقيق للهدف الاستثماري من ورائه.

العالم ليس عاديًا

إحدى المشكلات الأخرى الخاصة بالنماذج الحسابية هي أنها مبنية بشكل ضمني على منحنى تقليدي للتوزيع. ولأن التوزيعات التقليدية مصاغة مثل الناقوس، فإنه من المتوقع حدوث كل المشكلات المحتملة في منتصف منحنى التوزيع، والعوامل غير الشائعة (مثل انخفاض في أسعار البيوت في أنحاء البلاد) يفترض وقوعها بشكل غير متكرر[15]. ولكن معظم الظواهر الاقتصادية والسياسية تحدث بشكل متفرق يختلف عما يتنبأ المنحنى التقليدي للتوزيع بحدوثه. على سبيل المثال، إذا تحرك مؤشر داو جونز الصناعي (DJIA) بمنحنى توزيع عادي، كان سيتحرك صعودًا أو هبوطًا بنسبة أكثر بقليل من ٤,٥ ٪ لمدة ستة أيام فقط من عام ١٩١٦ إلى ٢٠٠٣، بينما في الواقع، فإن مؤشر داو جونز الصناعي قد تحرك أكثر من هذه النسبة بقيمة ٣٦٦ ضعفًا في تلك المدة[16].

لا تدع النماذج الحسابية ذات الافتراضات الأساسية المبنية على بيانات قديمة توقفك في مكانك. عند تصميم منتجات جديدة أو إدارة التعرض للخسارة، افحص بعناية التغييرات التي يمكن أن تؤثر على تلك الافتراضات. ولا تتبع بشكل تلقائي النماذج المبنية على منحنيات التوزيع التقليدية؛ فالواقع عادة ما يكون غير طبيعي، كما تعكسه الذيول الممتلئة للمنحنى.



إشادات بالكتاب

"تتطلب الإنتاجية الشخصية التركيز على أهم الواجبات بدلًا من إضاعة الوقت في عمل لا جدوى منه لمجرد تحقيق مكاسب بسيطة. إذا أردت أن تتعلم كيف ترتفع بأدائك، فلا تبحث إلا عن هذا الكتاب. هذا الكتاب مليء بالنصائح العملية لتحقيق النتائج قوية التأثير التي يبحث عنها رئيسك في العمل ومؤسستك في القائد المستقبلي".

—دافيد كالهون، الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة نيلسن القابضة، ونائب الرئيس الأسبق لشركة جنرال إليكتريك

"هذا الكتاب يجب أن يقرأه الاحترافيون من أصحاب المهام والمشاغل. يتيح الكتاب أفكارًا وأدوات لتحقيق المزيد من النتائج في العمل بشكل يومي واتخاذ قرارات أفضل فيما يخص مسارك الوظيفي".

—السفير تشارلين بارشفسكي، ممثل مكتب سياسات التجارة الأسبق للولايات المتحدة وشريك في مؤسسة ويلمرهيل.

"هذا الكتاب الهائل لمؤلفه بوب بوزن يعد عملًا استثنائيًا. اقرؤوا هذا الكتاب لتتعلموا كيف يحقق ما يريد خلال 24 ساعة".

—مارتين فيلدستين، أستاذ في جامعة هارفارد، وعضو سابق في مجلس الاستشاريين الاقتصاديين.

"من المستحيل مجاراة المعرفة الاقتصادية في عالم اليوم بدون معرفة القراءة والكتابة والتحدث بشكل فعّال. أفكار بوزن الخاصة بهذه المواضيع الثلاثة فقط كافية لجعل هذا الكتاب واجب القراءة بواسطة الاحترافيين - والمتطلعين لتحقيق الاحترافية - على جميع المستويات".

—شيرلي آن جاكسون، رئيس معهد رينسيلار بوليتكنيك، والرئيس السابق للجنة الأمريكية التنظيمية للطاقة النووية.

"أنصح بقراءة هذا الكتاب إذا أردت تعلّم كيفية إدارة اجتماعات فعّالة ومثمرة - أو كيف تتجنبها تمامًا. بوب يعرف حقًا كيف يدير نقاشًا ويجذب انتباه المجموعات ويقود إجماعًا على ما يجب أن يتم القيام به".

—ج. مايكل كوك، مدير مؤسسة كومكاست ومؤسسة انترناشيونال فلافورز آند فراجرانسيس، ورئيس ومدير تنفيذي متقاعد لشركة ديلويت.





